

# FABRYKA KULTURY

praca i wolontariat przy festiwalach

Witold Kieńć

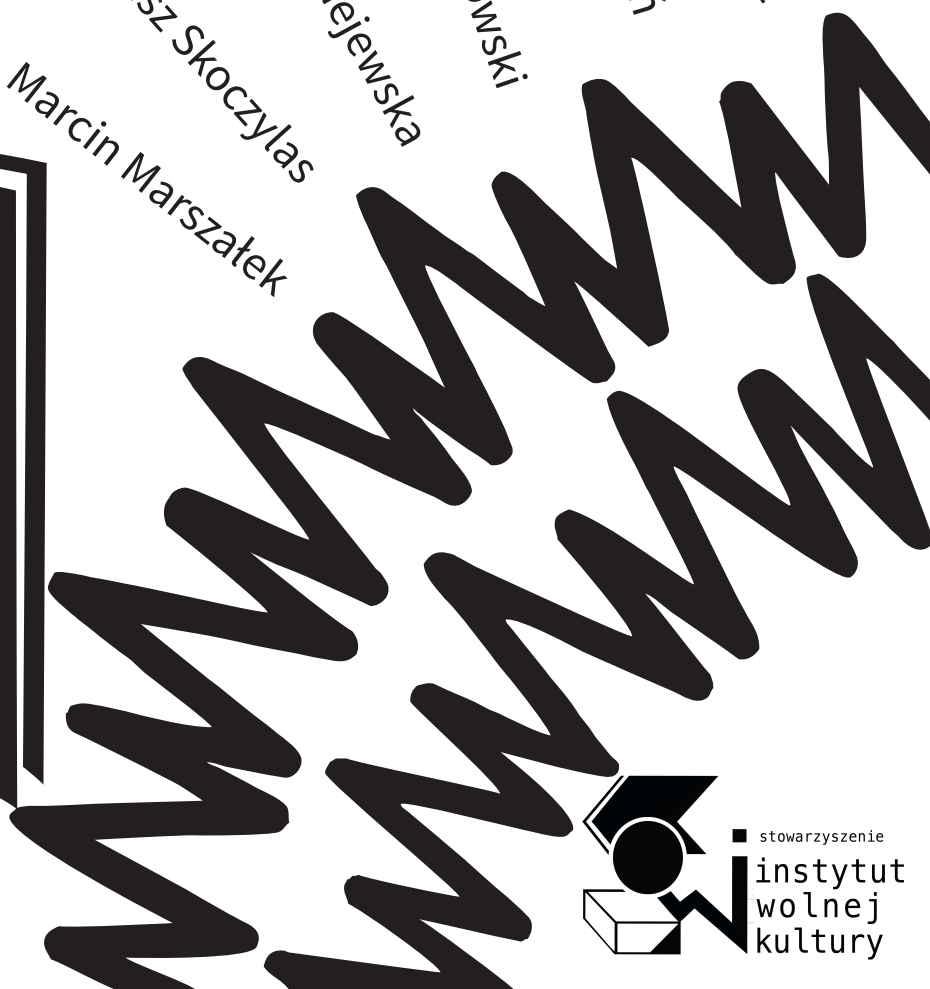
Justyna Gorgoń

Michał Machnikowski

Małgorzata Maciejewska

Tomasz Skoczylas

Marcin Marszałek



stowarzyszenie  
instytut  
wolnej  
kultury

# Fabryka kultury - praca i wolontariat przy festiwalach kulturalnych

Justyna Gorgoń, Witold Kieńć, Michał Machnikowski, Małgorzata Maciejewska, Marcin Marszałek, Tomasz Skoczylas

Wrocław 2013

© ⓘ ⓘ Stowarzyszenie Instytut Wolnej Kultury. Niniejsza publikacja dostępna jest na warunkach licencji Creative Commons, Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach 3.0 Polska.

ISBN 978-83-938558-0-3

Recenzje naukowe: dr Adam Mrozowicki, dr Agata Krasowska

Skład: Maria Pawliszewska (maria.pawliszewska@gmail.com)

Projekt okładki: Małgorzata Sawicka

Korekta: Zuzanna Majer



**NARODOWE  
CENTRUM  
KULTURY**

Dofinansowano ze środków Narodowego Centrum Kultury w ramach Programu Narodowego  
Centrum Kultury – Kultura – Interwencje

# Spis treści

<b>Wstęp</b> . . . . .	2
Budowanie oddolnej teorii pracy przy festiwalach kulturalnych . . . . .	9
Struktura publikacji . . . . .	12
<b>1. Proces pracy w fabryce kultury</b> . . . . .	14
1.1. Cel produkcji, kryteria skuteczności i czas . . . . .	16
1.2. Czas pracy . . . . .	16
1.3. Sieć współpracy . . . . .	18
1.4. Między samoorganizacją a biurokratyzacją . . . . .	20
1.5. Proces pracy: kontrola i autonomia . . . . .	26
1.6. Kontrola zewnętrzna . . . . .	30
1.7. Podmiotowe efekty procesu pracy . . . . .	31
1.8. Podsumowanie rozdziału . . . . .	35
<b>2. Teoria praktyki robotnicy sztuki</b> . . . . .	36
2.1. Praca, która nie męczy, czyli zniesienie alienacji . . . . .	37
2.2. Akumulacja zasobów jako strategia minimalizacji alienacji pracy . . . . .	41
2.3. Materialne ograniczenia . . . . .	45
2.4. Autonomia pola . . . . .	47
2.5. Od pola produkcji do społecznej fabryki . . . . .	49
<b>3. Ideologia sektora kultury</b> . . . . .	51
3.1. Profesjonalizacja . . . . .	53
3.2. Wizje kariery . . . . .	55
3.3. Wiara w merytokrację . . . . .	59
3.4. Festiwal jako anty-korporacja . . . . .	61
3.5. (Re)definicja normalności . . . . .	66
3.6. Odtwarzanie ideologii . . . . .	68
<b>4. Krytyka festiwali kulturalnych. Łączenie perspektyw</b> . . . . .	71
4.1. „Tkwimy w miejscu” . . . . .	72
4.2. Czyja krytyka? . . . . .	76
4.3. Ekonomia i polityka – horyzont narzędzi krytycznych . . . . .	77
4.4. Kultura jako narzędzie polityczne i ekonomiczne . . . . .	80

4.5.	Perspektywa dóbr wspólnych – nowy paradygmat . . . . .	88
<b>5.</b>	<b>Aneks . . . . .</b>	<b>91</b>
5.1.	Kto za tym stoi? . . . . .	91
5.2.	Narzędzie badawcze – dyspozycje do wywiadu swobodnego . . . . .	91
	Sposób umawiania się na wywiad . . . . .	92
	Po wywiadzie, czyli pliki z wywiadami . . . . .	92
	O czym jest wywiad? . . . . .	92
	Sposób prowadzenia wywiadu . . . . .	93
	Dyspozycje . . . . .	93
5.3.	Bibliografia . . . . .	96
5.4.	Dane społeczno-demograficzne uczestniczek i uczestników badań . . . . .	99

# Wstęp

24 maja 2012 roku pod hasłem „Dzień bez sztuki” miał miejsce ogólnopolski strajk artystów, podczas którego na jeden dzień zamknięto 64 instytucje kulturalne: galerie, muzea i inne miejsca wystawiennicze. Był to akt protestu przeciwko pogarszającej się sytuacji w sferze kultury i zubożeniu pracowników sztuki, w tym ograniczaniu ich praw do takich świadczeń społecznych jak ubezpieczenia zdrowotne i emerytalne. Artyści (pomijając elitarne gwiazdy), w przeważającej mierze pracujący na umowy cywilno-prawne, żądali przede wszystkim stworzenia takiego systemu, który dawałby gwarancję ochrony zdrowia i godnej starości przy określonych warunkach pracy. Jak pisali w swoim manifestie: „Artyści nie są biznesmenami, nie tworzą z myślą o zysku. Niektóre dzieła, często te najważniejsze dla społeczeństwa, nawet nie nadają się do sprzedaży. A wielu twórców [...] pozostaje poza systemem ubezpieczeń emerytalnych i zdrowotnych. Wytwórcy kultury angażują się społecznie, podwyższają jakość przestrzeni miejskiej i standard życia jej mieszkańców. Tworzą dobra wspólne [...]. Tymczasem większość twórców kultury jest biedna. Nie mając stałego zatrudnienia, artyści z trudem łączą koniec z końcem. Pracują dużo, a zarabiają słabo i nieregularnie. Stają się też pierwszymi ofiarami cięć budżetowych w instytucjach kultury i niekorzystnych zmian na rynku pracy”<sup>1</sup>. Strajk był wydarzeniem bezprecedensowym od czasów transformacji ustrojowej, nigdy wcześniej artystki i artyści na taką skalę nie zorganizowali się w geście protestu i solidarności. Choć sfera kultury, przynajmniej w przeciągu ostatnich dwudziestu kilku lat, nigdy nie była priorytetowa dla kolejnych rządów, nie bez znaczenia pozostaje to, że strajk miał miejsce akurat wtedy i że jego organizatorzy sprzeciwiali się niskopłatnej pracy bez egzystencjalnego bezpieczeństwa. Protest artystów pokazał bowiem, że ich problemy nie są odosobnione i odzwierciedlają kłopoty całego sektora, które to coraz silniej odbijają się na życiu robotników sztuki.

Sektor kultury stanowi miejsce zatrudnienia coraz liczniejszej grupy osób; od 2005 roku do 2011 roku liczba pracujących w sektorze działalności związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją powiększyła się o niemal 20 tys. pracowników (z poziomu 133,6 tys.

---

<sup>1</sup> zob. Blog „Forum Sztuki Współczesnej” <http://forumsztukiwspolczesnej.blogspot.com/2012/05/strajk-artystyczny-odezwa.html>, data dostępu 7.011.2013

do 153,5 tys. osób<sup>2</sup>). Temu procesowi nie towarzyszył jednak wzrost nakładów na kulturę, które w tym samym czasie oscylowały w granicach 0,5% wydatków budżetowych<sup>3</sup>. Dodatkowo, w Polsce w latach 1995-2012 zostało zlikwidowane 255 kin (36%), 1323 bibliotek lub ich filii (14%), 235 muzeów publicznych (40%), 52 teatry (29%)<sup>4</sup>. Rodzi to zatem pytanie o to, jak rozkładają się koszty pracy w sektorze, w którym zaszły tak głębokie zmiany, a równocześnie nie doszło ani do silnej technologizacji pracy, ani geograficznego przenoszenia pracy (offshoring)<sup>5</sup>. Można zakładać, że w związku z tym, iż sektor kultury nadal funkcjonuje w Polsce w dużej mierze jako część sektora publicznego, to stanowi on, podobnie jak inne jego obszary, kolejne miejsce wdrażania trendów zarządzania w modelu, który przyszedł z sektora prywatnego. Modelem nowoczesnej rachunkowości, outsourcingu usług (z sektora publicznego do rynku) oraz zarządzania siłą roboczą typu „chudo i podle”, w tym uelastyczniania pracy i jej intensyfikacji, a także maksymalizacji nieopłacanej lub nisko-opłacanej pracy<sup>6</sup>.

Najłatwiej zauważyć to z poziomu lokalnego. Dla przykładu weźmy pod lupę sytuację we Wrocławiu. W 2009 roku ruszyła budowa Narodowego Forum Muzyki, która

---

<sup>2</sup> Obliczenie własne na podstawie danych pozyskanych z Banku Danych Regionalnych: pracujący według sekcji R PKD 2007

<sup>3</sup> Obliczenie własne na podstawie danych pozyskanych z ustaw budżetowych dla lat 2006-2011, ze strony <http://orka.sejm.gov.pl>

<sup>4</sup> Obliczenie własne na podstawie danych pozyskanych z Banku Danych Regionalnych: kategoria kultura i sztuka; grupa: biblioteki i filie, działalność sceniczna i wystawiennicza, kina, muzea (finansowane ze środków publicznych). Podkreślić trzeba, że w okresie 1989-1994 rozmiar likwidacji instytucji kultury był jeszcze większy, nie jest jednak uwzględniany w elektronicznych bazach GUS

<sup>5</sup> Oba te zjawiska, związane z procesem globalizacji, skutkują obniżeniem się poziomu zatrudnienia; technologizacja poprzez automatyzację pracy (zastępowanie pracy ludzkiej pracą maszyn), natomiast offshoring poprzez przenoszenie procesów produkcji i usług zwykle tam, gdzie występuje tańsza siła robocza, inne tańsze środki produkcji lub preferencyjne zasady działalności gospodarczej (np. zwolnienia podatkowe), zob. S. Sassen, *Globalizacja. Eseje o nowej mobilności ludzi i pieniędzy*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007; B. Silver, *Globalny proletariat. Ruchy pracownicze i globalizacja po 1870*, Warszawa: Książka i Prasa, 2009; M. De Angelis, D. Harvie, 2007, *Globalization? No Question! Foreign Direct Investment and Labor Commanded*, „Review of Radical Political Economics”, 40(4), 2007, s. 429-444

<sup>6</sup> Metafora „chudo i podle” (z ang. lean and mean) odwołuje się do stylów zarządzania wprowadzanych w latach 1980, cechowały się one zarówno „odchudzeniem” produkcji z liczby robotników czy też menedżmentu niższego i średniego szczebla, wraz z wprowadzaniem coraz bardziej horyzontalnej, rozproszonej struktury organizacji pracy z wielozadaniowymi jednostkami. Ich cechą jest także ograniczanie dostępu do zabezpieczeń socjalnych dla pracowników, w tym gwarancji zatrudnienia. Zob. B. Silver, *Globalny proletariat...*, s. 103; o wprowadzaniu nowoczesnej rachunkowości do tworzącego się sektora prywatnego podczas transformacji w kontekście polskim pisze E. Dunn, *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2008; natomiast o zmianach zarządzania w sektorze usług publicznych zobacz: E. Charkiewicz, *Jesteś kapitałem. Choroba jako towar na rynku usług medycznych*, Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego, 2007, [http://www.ekologiasztuka.pl/think.tank.feministyczny/readarticle.php?article\\_id=10](http://www.ekologiasztuka.pl/think.tank.feministyczny/readarticle.php?article_id=10), data dostępu 7.11.2013; a także: W. Kozek, (red.), *Gra o jutro usług publicznych w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2011; oraz J. Hardy, A. Stenning, *Public Sector Reform and Women's Work in Poland: 'Working for Juice, Coffee and Cheap Cosmetics!'*, „Gender, Work & Organization”, 12(6), 2005, s. 503-526; natomiast o wprowadzaniu zarządzania typu „chudo i podle” do sektora publicznego zobacz: B. Carter, i in., *Lean and mean in the civil service: the case of processing in HMRC*, „Public Money and Management”, 31(2), 2011, s. 115-122

będzie kosztowała budżet miasta około 350 mln zł, a kredyty zaciągnięte przez miasto na jego budowę mogą nawet podwoić tę sumę. Jednocześnie miejskie galerie, muzea i ośrodki kultury są niedoinwestowane, z tego powodu oszczędza się na kosztach wystaw i wydarzeń kulturalnych, a część pracowników już dawno została „outsourcingowana” (kuratorzy, kuratorki wystaw, ochrona czy pracownicy pilnujący wystaw, którzy pracują zwykle na umowy cywilno-prawne lub są zatrudniani przez firmy zewnętrzne). W 2012 roku miasto wydało łącznie na finansowanie całorocznie działających placówek kulturalnych zaledwie 88,64 mln zł (muzea, archiwa, teatry, biblioteki, centra kultury i sztuki, galerie, domy kultury i filharmonie), czyli 25% budżetu Narodowego Forum Muzyki i 2,3% całości wydatków budżetowych Wrocławia. Dla porównania ostatnia edycja Festiwalu T-Mobile Nowe Horyzonty kosztowała 6,15 mln zł, z czego gmina Wrocław pokryła aż połowę (3,1 mln zł), co stanowiło więcej niż równowartość wydatków na cały rok funkcjonowania galerii i biur wystaw (2,4 mln zł) oraz domów i ośrodków kultury (2,44 mln zł)<sup>7</sup>.

Tych kilka liczb – podobnie jak strajk artystów – wskazuje na poważne problemy w sektorze kultury: przede wszystkim w sposobach dystrybucji środków oraz w warunkach płacy i zatrudnienia jego pracowników i pracowników. Spektakularne inwestycje (jak Narodowe Forum Muzyki) czy spektakularne wydarzenia (jak Festiwal Nowe Horyzonty) są symptomami procesu, który trwa od lat, i który można określić jako utowarowienie kultury z jej swoistą odmianą – czyli festiwalizacją. Logika tego zjawiska wpisuje się w to, co Guy Debord nazwał (niemal 50 lat temu) społeczeństwem spektaklu, dla którego produkcja kulturalna ma coraz większe znaczenie. Jak pisał: „Kultura, które uległa bez reszty utowarowieniu, staje się jednocześnie flagowym towarem spektakularnego społeczeństwa. Clark Kerr, jeden z czołowych ideologów tej tendencji, obliczył, że wartość złożonego procesu produkcji, dystrybucji i konsumpcji wiedzy [podkreślenie autora] sięga już rocznie dwudziestu dziewięciu procent produktu krajowego Stanów Zjednoczonych; według jego prognoz w drugiej połowie XX stulecia kultura stanie się dźwignią gospodarki, tak jak motoryzacja w pierwszej połowie XX wieku, a kolej w drugiej połowie XIX wieku”<sup>8</sup>. Dobrze wyreżyserowany spektakl (tutaj towar produkcji kulturalnej) daje złudzenie podmiotowości, uczestnictwa (przez konsumpcję) w rozwoju społeczeństwa, w tym iluzję szczęśliwości i dobrostanu

<sup>7</sup> Znamienne jest również to, że sponsor tego festiwalu firma T-Mobile (w ramach, którego promowana jest jego marka) dołożył do budżetu zaledwie 500 tys. zł (czyli 9% całości). Wszelkie dane dotyczące planów finansowych festiwalu pochodzą z dokumentacji udostępnionej nam przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Dane dotyczące budżetu Wrocławia pochodzą z Biuletynu Informacji Publicznej miasta: [http://bip.um.wroc.pl/wps/portal/bip?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/bip\\_pl/bip/umw/finanse/Budzet/Budzet%202001-2010&sitepath=/bip\\_pl/bip/umw/finanse/Budzet/Budzet%202001-2010](http://bip.um.wroc.pl/wps/portal/bip?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/bip_pl/bip/umw/finanse/Budzet/Budzet%202001-2010&sitepath=/bip_pl/bip/umw/finanse/Budzet/Budzet%202001-2010)

<sup>8</sup> G. Debord, *Spółczesność spektaklu oraz Rozważania o społeczeństwie spektaklu*, Warszawa: Państwom Instytut Wydawniczy, 2006, s. 131

oraz inkluzywności w sensie kontroli nad przebiegiem procesów w nim zachodzących<sup>9</sup>. Festiwale kulturalne, szczególnie te utowarowione i przechwycone przez duże miasta, stwarzają właśnie takie wrażenie – święta dla wszystkich. Przyjrzenie się festiwalom pod kątem finansowym daje jednak odmienny pogląd na sprawę; obecnie bilety na wydarzenia festiwalowe często przekraczają możliwości naszych portfeli. Karnety na najdroższe w Polsce festiwale takie, jak: T-Mobile Nowe Horyzonty, Off Plus Kamera, Camerimage, Tauron Nowa Muzyka czy Malta wahają się od 120 zł do 350 zł, co stanowi od 11% do 32% minimalnej płacy krajowej netto, a pojedyncze bilety to koszty rzędu od 18 zł (bilet do kina) do nawet 50 zł (bilet do teatru). Sugeruje to, że nie wszyscy mieszkańcy miast, w których odbywają się te festiwale, będą bogatsi o nowe kulturalne doświadczenia. Innymi słowy wizjonerstwo Deborda trzeba ująć we współczesny kontekst utowarowienia kultury jako elementu szerszego procesu neoliberalizacji sfery świadczeń społecznych, który wywłaszcza nas z dostępności do dóbr, gdyż stają się one towarami nie na naszą kieszeń. Pod przykrywką wielkich, skomercjalizowanych festiwali kryją się swoiste układy władzy i dominacji, w tym nowe rozdania bogactwa, z których większość z nas nie korzysta, a mimo płaci za nie (z podatków). Dzięki takim chwilowym wydarzeniom lokalni politycy mogą się promować, dłużej utrzymując się u władzy jako „dobrzy gospodarze” miast, w których kwitnie kultura. Miejscy i państwowi decydenci czerpią korzyści z festiwali kulturalnych, które produkują dobry PR kształtując miasto (i sam festiwal) jako markę. Natomiast, poprzez decyzję władzy, o tym jak rozwijać kulturę - czyli gdzie pokierować strumień finansowania - masowe, kilkudniowe imprezy kulturalne wchłaniają środki, które mogłyby być przeznaczone na codzienną, całoroczną działalność artystyczną (wystawienniczą, teatralną, kinematograficzną itd.), przy jednoczesnym zmniejszaniu kosztów dostępu dla odbiorców i upowszechnianiu tej sfery działalności. Nie wszystkie festiwale kulturalne to duże, skomercjalizowane i wysokobudżetowe imprezy. Są też festiwale oddolne, mocno osadzone w kontekście lokalnym i tworzone niemal wyłącznie siłami społecznymi. Są też mniejsze niezbiurokratyzowane formy, wspierane małymi grantami. Nie chodzi zatem o potępienie samej idei festiwali, ale raczej o dostrzeżenie, w jaki sposób i jakim kosztem (społecznym i ekonomicznym) są one organizowane, jakimi nakładami pracy są one produkowane i reprodukowane, a także dlaczego akurat tak przebiega ich (re)produkcja. Festiwale – w swojej różnorodności – trzeba postrzegać w szerszej perspektywie, jako miejsca, gdzie możliwe jest uchwycenie zmian w sektorze kultury: nowych sposobów publicznego zarządzania (w tym finansowania), sposobów produkcji i konsumpcji dóbr kulturalnych oraz wytwarzanych przez to zmian warunków pracy. Innymi słowy, chodzi o pojmowanie festiwali

---

<sup>9</sup> Jak twierdził Debord, wraz z osiągnięciem obfitości w produkcji towarowej następuje zmiana robotników w konsumentów, co wymaga (i daje możliwość klasie panującej) ich podwójnego zaangażowania (uwiązania) w nowoczesnym systemie kapitalistycznym: wytwarzania towarów i ich nabywania, co zagospodarowuje naszą świadomość poprzez zawłaszczanie naszego czasu wolnego, Tamże, s. 45-51



w relacji do panującego systemu ekonomicznego i wytwarzającego go dyskursu władzy. Doba neoliberalizacji, w której żyjemy, przynosi urynkowanie kolejnych sfer społecznych, czyli obszarów życia codziennego wcześniej „nietkniętych” przez rynek i kalkulacje ekonomiczne<sup>10</sup>. Festiwale kulturalne, jako sfera społecznej aktywności i swoiste dobra wspólne, również tego nie uniknęły. Najsilniej widać to właśnie na przykładach tych wydarzeń, które – poza produkcją sztuki – produkują także promocję (a zatem zyski) korporacji takich, jak np.: Heineken, Coca-Cola czy właśnie T-Mobile lub Tauron.

Festiwale kulturalne wobec swojej intensywności i chwilowości wymagają stricte zadaniowej organizacji pracy, a tym samym osób, które będą pracować sezonowo i tymczasowo. Branża festiwalowa wymusza zatem tymczasowe i elastyczne formy zatrudnienia, jak umowy cywilno-prawne lub samozatrudnienie i jest także oparta na darmowej pracy wolontariuszek i wolontariuszy. Innymi słowy festiwale, w związku ze swoją specyfiką, tworzą wydajną i elastyczną siłę roboczą o relatywnie niskich lub zerowych gratyfikacjach materialnych, która pracuje w rytmie podporządkowanym cyklowi życia tych wydarzeń<sup>11</sup>. Rodzi to zatem szereg pytań: co i w jaki sposób mobilizuje i dyscyplinuje do pracy taką siłę roboczą? Czy taka sytuacja generuje nowe konflikty, nowe problemy i nowe strategie oporu? Jaki jest etos takiej pracy? Co sytuacja pracowników w branży festiwalowej jest nam w stanie powiedzieć o wyżej wymienionych społeczno-ekonomicznych przeobrażeniach? Co badania pracy przy festiwalach mówią nam o przemianach w sektorze kultury i o przemianach pracy w ogóle?

Te pytania i badawcza intuicja dotycząca procesów neoliberalizacji poprzez festiwalizację kultury, doprowadziła nas do myślenia o festiwalach w kategoriach fabryki kultury. Sprzężenie między dyscyplinarnym oddziaływaniem mechanizmów rynkowych – w tym biurokratycznych mechanizmów finansowania kultury w stylu nowego publicznego zarządzania – i wewnętrzną strukturą produkcji kultury (w tym festiwalu), może

<sup>10</sup> Neoliberalizm można konceptualizować na kilka sposobów. Pierwszym jest postrzeganie go jako globalnego projektu, czyli dominującej siły dyskursywnej, która kształtuje polityki i społeczeństwa. Po drugie neoliberalizm można ujmować jako proces neoliberalizacji, który pokazuje geograficzne zróżnicowanie i wzrost natężenia urynkowania różnych sfer życia społecznego. Trzecie ujęcie, które można nazwać spajającym, to postrzeganie neoliberalizmu jako formy (relacji) władzy – czyli technologii zarządzania: innymi słowy dyskursywnego i praktycznego procesu projektowania polityk i wytwarzania instytucji oraz podmiotów zintegrowanych (dostosowanych) i działających na rzecz nowoczesnego kapitalizmu w ramach „odchudzonego” państwa (z zabezpieczeń socjalnych lub szeroko rozumianych świadczeń publicznych). O genezie i konceptualizacji neoliberalizmu zobacz: M. Foucault, *Narodziny biopolityki. Wykłady w Collège de France. 1978-1979*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2011; D. Harvey, *Neoliberalizm. Historia katastrofy*, Warszawa: Książka i Prasa, 2008; o kontekście neoliberalnych zmian dla reprodukcji się społeczeństwa zobacz: M. Luxton, K. Bezanson, *Social Reproduction. Feminist political economy challenges neo-liberalism*, Montreal: McGill-Queen's University Press, 2006; o polskich kontekstach neoliberalnych zmian zobacz: E. Majewska, J. Sowa, (red.), *Zniewolony umysł 2*, Kraków: Korporacja Ha!art, 2007.

<sup>11</sup> Zerowe gratyfikacje odnoszą się głównie do darmowej pracy świadczonej przez wolontariuszy i wolontariuszki. Jeśli chodzi o pracowników płatnych, to według danych MKiDN ich średnia pensja waha się od 1,6 tys. zł do 10 tys. zł, którą jednak należy podzielić przez ilość miesięcy, podczas których festiwale są przygotowywane. Innymi słowy nie są to stałe miesięczne wypłaty.

być opisywane jako jej przekształcenia w „sprawnie” działające przedsiębiorstwo-fabrykę (odnosząc się do opisu Karola Marksa wytwarzania wartości dodatkowej dla kapitału, czy stosowanego przez Michela Foucaulta porównania instytucji edukacyjnych do fabryki lub więzienia, czy też do koncepcji fabryki społecznej włoskich autonomistów<sup>12</sup>. W niniejszej publikacji podjęliśmy zatem próbę przyjrzenia się temu, jak festiwale są skonstruowane pod kątem pracy, na jakich zasadach absorbują one siłę roboczą, jak ją wykorzystują, jak wyglądają warunki pracy i płacy robotników festiwali, czyli tych osób, które produkują infrastrukturę niezbędną do tworzenia i odbioru sztuki.

Biorąc pod uwagę, że zarówno sztuka, jak i nauka, wywodzą się z akademii – interesujące jest również to, w jaki sposób sprzęgnięte zmiany urynkowania (komercjalizacji i prywatyzacji) systemów edukacji i kultury odbijają się w karierach wolontariuszy, freelancerów i pracowników etatowych festiwali. Uwzględniając szczególnie to ostatnie, nasze zainteresowania wynikają także, a może przede wszystkim, z sytuacji, którą – jako doktoranci i doktorantki, a także początkujący badacze i badaczki w dziedzinie nauk społecznych – mamy na co dzień<sup>13</sup>. Intuicja badawcza podpowiadała nam, że materialna sytuacja pracowników i pracownic festiwali, a także ich najbliższa przyszłość jest zbliżona do naszej i szkicuje wspólne doświadczenie pokolenia: bezużyteczności i nadprodukcji naszych dyplomów, braku stabilizacji materialnej, w tym wielości źródeł dochodu i niskiego jego poziomu, wysokich opłat za dach nad głową, czy wreszcie ograniczonej dostępności do ubezpieczeń społecznych. Rodzi to tym samym obawy o nasze egzystencjalne bezpieczeństwo. Te obawy nie mają charakteru indywidualnego (choć często są one w taki sposób przedstawiane w debatach publicznych czy mediach), ale – jako przeżycia intersubiektywne – wynikają z systemowych przemian i obecnych makropolityk. Uniwersytet i instytucje kultury, w tym festiwale, nie są bowiem oderwane od gospodarczo-politycznego kontekstu, są zarówno silnie powiązane z władzą państwową i lokalną, jak i z rynkami. Powoduje to, że podlegają – tak samo jak i inne świadczenia społeczne – podobnym dyscyplinarno-regulacyjnym mechanizmom urynkowania. W systemie edukacji wyższej (i szerzej produkcji wiedzy naukowej) te neoliberalne przemiany przyspieszyły i zostały zacieśnione poprzez wprowadzanie procesu bolońskiego,

---

<sup>12</sup> zob. K. Marks, *Kapitał - krytyka ekonomii politycznej*, t. 1, Warszawa: Książka i Wiedza, 1951; M. Foucault, *Nadzorować i karać*, Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Aletheia, 1993; *Bezpieczeństwo terytorium populacja. Wykłady w Collège de France. 1977-1978*, Warszawa: PWN, 2010 ; M. Dalla Costa, *Drzwi do ogrodu: feminizm i Operaismo*, „Przegląd Anarchistyczny”, nr 11, 2011, <http://www.przegląd-anarchistyczny.org/artykuly/23-reprodukcja-zycia-codziennego/222-drzwi-do-ogrodu-feminizm-i-operaismo>; zob. także inne teksty w tym tomie

<sup>13</sup> Nieprzypadkowo w 2009 roku część zespołu badawczego IWK było zaangażowanych w akcję protestacyjną pod hasłem „Odzyskaj swoją edukację”, wobec postępującej restrukturyzacji akademii, planowanych reform szkolnictwa wyższego w ramach pogłębienia procesu jego utowarowienia, zob. Krótka relacja z Miasteczek, <http://odzyskajedukacje.wordpress.com/2009/04/24/krotka-relacja-z-miasteczek/>, data dostępu 10.11.2013.

w tym częściowe przekierowanie na projektowy system finansowania (poprzez granty) i wyprowadzenie szeregu działań do sektora prywatnego, w tym do organizacji pozarządowych<sup>14</sup>. Sfera zinstytucjonalizowanych działań kulturalnych została poddana podobnym mechanizmom<sup>15</sup>. W ich ramach, kroczące procesy komercjalizacji lub prywatyzacji z jednej strony prowadzą do wzrostu całkowitych kosztów dóbr w obrębie edukacji i kultury, w szczególności dla gorzej uposażonych grup społecznych; z drugiej natomiast do swoistego ukierunkowania wytworów tych sfer, na rzecz ich ekonomicznej i politycznej użyteczności dla biznesu i administracji państwowej. Odczuliśmy współczesne reżimy dostosowywania do tego systemu na własnej skórze, gdy pisaliśmy wniosek o grant na niniejsze badania. Starając się o dofinansowanie z NCK, musieliśmy konkurować o pieniądze z innymi podmiotami kultury i nauki. Konkurencja taka dyscyplinuje wszystkich pretendenta do dostosowywania przedmiotu badań/działania, języka wniosku, a przede wszystkim planu finansowego do oczekiwań grantodawcy – tylko to zwiększa szanse uzyskania środków. Konkurencję napędza ograniczanie dostępu do środków na naukę i kulturę: chcąc nie chcąc stajemy się podmiotami tego nowego rynku. Innym mechanizmem neoliberalizacji jest parametryzacja nauki. Między innymi dzięki niej możliwa jest wycena rynkowej wartości wiedzy (dzięki policzalności efektów, gdzie punkty są substytutem zasobów finansowych), to z kolei napędza finansowanie badań użytecznych dla takich przemysłów jak biotechnologiczny, farmaceutyczny, informatyczno-telekomunikacyjny czy energetyczny, ograniczając dostęp do środków „niedostosowanym” do rynku (i potrzeb państwa) dziedzin nauk społecznych takich, jak historia czy filozofia. Czy podobne mechanizmy nie działają w ramach handlu dziełami sztuki, który kreśli podziały między tymi wytworami, które są niedochodowe (o niskiej wartości ekonomicznej), a tymi które wręcz stają się zasobem na rynkach inwestycji finansowych? Oba procesy wpływają zaś na wartościowanie pracy w tych sferach.

Choć wykształcenie uzyskane w uniwersytecie daje pewne pole autonomii działań i nadal w pewnym stopniu uprzywilejowuje wobec grup, dla których jest ono z przyczyn ekonomicznych niedostępne, to jednak obecne zmiany w obrębie akademii coraz mocniej uderzają w warunki życia jej pracowników i pracownic oraz studentów i studentek. Dla większości z nas (jako ludzi kształconych przez akademię) oznaczają one bowiem

<sup>14</sup> O procesach neoliberalizacji edukacji i szkolnictwa wyższego zobacz: Serwis „Edu-factory” wydawnictwa Korporacja Ha!Art! Dostępny na: <http://ha.art.pl/prezentacje/29-projekty/1634-edufactory.html>, data dostępu 10.11.2013; a także: M. Trawinska, M. Maciejewska, (red.), Uniwersytet i Emancypacja. Wiedza jako działanie polityczne – działanie polityczne jako wiedza, Wrocław: Interdyscyplinarna Grupa Gender Studies Uniwersytetu Wrocławskiego, 2012, [http://issuu.com/goskamaciejewska/docs/universytet\\_i\\_emancypacja](http://issuu.com/goskamaciejewska/docs/universytet_i_emancypacja), data dostępu 9.11.2013

<sup>15</sup> zob. M. Iwański, Kaszel artysty, „Gazeta Strajkowa”, 22.05.2012, <http://forumsztukiwspolczesnej.blogspot.com/2012/05/gazeta-strajkowa.html>, data dostępu 10.11.2013; a także inne artykuły w „Gazecie Strajkowej”.

stawanie się w coraz większym stopniu wyrobnikami, czy też, jak kto woli, robotnikami nauki lub sztuki poprzez to, że nasza praca nie służy jako dobro wspólne a staje się najemną czynnością na rzecz partykularnych interesów. Jako robotnicy i robotnice oraz jako część społeczności stajemy się podwójnie wywłaszczani z twórców naszej pracy, zarówno poprzez brak wpływu na sposoby ich użytkowania, jak i przez ograniczenie ich powszechnej dostępności. Inspiracja dla niniejszych badań zrodziła się zatem nie tylko z ciekawości wobec problematyki, która do tej pory nie została podjęta w ramach nauk społecznych w Polsce, ale także w obliczu naszego głębokiego zaniepokojenia oraz niezgody wobec tego, co dzieje się w systemie edukacji i kultury, a tym samym tego, co dzieje się z naszymi warunkami pracy i jej wytworami.

## **Budowanie oddolnej teorii pracy przy festiwalach kulturalnych**

Konceptualizując problematykę pracy przy festiwalach kulturalnych zderzyliśmy się z gruntem dotychczas niezbadanym w kontekście polskim. Odniesień i inspiracji szukaliśmy zatem w analizach podobnych sfer, dokonywanych w innych geograficzno-historycznych lokalizacjach<sup>16</sup>. Choć były one pomocne w myśleniu systemowym o tym, jak działa obecnie sektor kultury, to z powodu przecinających się problemów: braku odniesień do warunków pracy w tym sektorze w kontekście jego neoliberalizacji w Polsce, miały one dla nas ograniczoną moc tworzenia skrzynki z narzędziami do badania pracy przy festiwalach kulturalnych. Swoista próżnia empiryczna i teoretyczna pchnęła zatem nas po pierwsze w kierunku zastosowania jakościowych a nie ilościowych metodologii, a po drugie w kierunku narzędzi teorii ugruntowanej, w wersji zaproponowanej przez Kathy Charmaz, które wydawały nam się najbardziej adekwatne do generowania pytań i poszukiwania wyjaśnień tego, jak ukształtowane są warunki pracy i życia pracowników festiwali. Na obszarach dotychczas nieeksplorowanych dają one podwójną przewagę w zbieraniu, analizie i interpretacji danych. Z jednej strony uprawomocniają założenie, że najlepszymi ekspertkami i ekspertami tematyki podejmowanej w badaniach społecznych pracy są sami ludzie. W naszym kontekście badawczym, wydaje się naturalne, że najszerszą wiedzę o warunkach pracy przy festiwalach mają osoby, które ją wykonują. To ich refleksje i doświadczenia pozwoliły ukuć podstawowe problemy i pytania, na które odpowiedzi szukaliśmy w dalszym etapie procesu badawczego i konstruowania wniosków. Z drugiej strony – co wynika z powyższego – narzędzia teorii ugruntowanej dają możliwość stworzenia oddolnej teorii, którą można dalej rozwijać. W naszym przypadku jest to teoria pracy przy festiwalach kulturalnych,

---

<sup>16</sup> A. Beck, *Cultural work. Understanding the cultural industries*, Londyn, Nowy Jork: Routledge, 2002; P. Bourdieu, *Reguły Sztuki. Geneza i struktura pola literackiego*, Kraków: Universitas, 2007; B. Jung, (red.), *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki*, [w:] *Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej*, T. 22, (praca zbiorowa), Warszawa, 2010.

która jest czymś na kształt tworzenia wyjaśnień poprzez negocjację między wielogłosem uczestników i uczestniczek badań, a naszymi narzędziami analizy. Przy tym pierwotne i najistotniejsze jest dla nas to, w jaki sposób respondenci i respondentki interpretują swój świat, a konkretnie ten jego wycinek związany ze stosunkami pracy<sup>17</sup>. Tworzenie teorii, w tym kontekście, jest procesem, który nigdy nie staje się w pełni ukończony, a jego produkt jest wciąż otwarty na modyfikację, co zdaje się być niezwykle istotne podczas pracy na nowym terenie badawczym.

Stosując teorię ugruntowaną, mamy świadomość, że podlegamy wpływowi swych przesądów, z których część czyni nas bardziej wrażliwymi, a część ślepyimi na ważne kwestie. Jednak sam sposób budowania teorii wyposaża nas w aparat metodologiczny, który przypisuje priorytetową rolę danym i pozwala przynajmniej częściowo przekroczyć ograniczenia jednostronnych spojrzeń. Ponadto każe nam stale zastanawiać się w trakcie kodowania – jak i dlaczego stworzyliśmy daną kategorię i dlaczego zakodowaliśmy do niej poszczególne zdarzenia<sup>18</sup>. Konstruowanie teorii ugruntowanej nie zakłada naiwności teoretycznej, a jedynie stanowi remedium na fetyszyzację pojęć. Trzeba tu jednak podkreślić, że jest to możliwe poprzez założenie bezwzględnego prymatu danych

<sup>17</sup> Jak piszą Barney Glaser i Anselm Strauss: „Przyjmując jako cel teoretyczne generowanie [teorii – przyp. autorów.], socjolog nie musi znać konkretnych sytuacji lepiej niż uwikłani w nie ludzie (cokolwiek niemożliwe zadanie). Jego wykształcenie i praca wyrażają się w czynieniu tego, czego laicy nie potrafią dokonać – w generowaniu ogólnych kategorii i ich własności dla ogólnych oraz specyficznych sytuacji i problemów.” B. Glaser, A. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”, 2009, s. 29.

<sup>18</sup> Przeprowadzone wywiady na bieżąco poddawaliśmy procedurze kodowania, która stanowi rdzeń i esencję teorii ugruntowanej. Warto tu zaznaczyć, że chociaż różni autorzy przedstawiają tę procedurę nieco inaczej łatwo określić jej podstawowe cechy. Kodowanie jest procesem etapowym. Polega najpierw na wstępnym opracowywaniu wywiadów linijka po linijce i wypisywaniu wszelkich możliwych interpretacji danego fragmentu w postaci kodów (jak sugeruje Kathy Charmaz najlepiej rzeczowników odczasownikowych), pozwalających określić „co się tutaj dzieje”, „o czym mówią te dane” oraz pisaniu not zawierających bieżące intuicje i pomysły badacza czy badaczki. Kodowanie „linijka po linijce” kończy się w momencie, gdy badacz bądź badaczka zaczyna widzieć, że pewne kody się powtarzają, nabierają większego znaczenia niż inne i wówczas zaczyna poszukiwać ich w kolejnych partiach wywiadów. Podstawą kodowania jest stałe porównywanie przypadków zdarzeń pojawiających się w danych między sobą i z wypracowanymi wcześniej kategoriami. Zanim zakoduje się zdarzenie, należy przypomnieć sobie poprzednie zdarzenia zakodowane do tej samej kategorii i odpowiedzieć sobie na pytanie, w czym jest podobne, a w czym różne od nich. Może być to podstawą do stworzenia nowej kategorii lub do rozwinięcia własności już użytej. Wobec pojawienia się nowych kwestii lub wystąpienia niejasności badacz i badaczka powinien wrócić do pierwotnej metody analizy „linijka po linijce” i wypisania wszystkich możliwych interpretacji. Następnie sortuje się noty i kody wedle kwestii, jakich dotyczą i w ten oto sposób tworzy się kategorie wyższego rzędu i rozważa na podstawie kodów, które się na nie składają ich właściwości oraz wzajemne powiązania. Tak powstają hipotezy, które w miarę wprowadzania kolejnych, różnych przypadków do próby umacniają się oraz niekiedy ograniczają swój zasięg przez rozpoznanie warunków, w jakich są prawdziwe. K. Charmaz, *Teoria ugruntowana: praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009.

nad teorią i teorii indukcyjnej nad dedukcyjną<sup>19</sup>. Innymi słowy, pomimo, że każdy i każda mają tendencję do narzucania swoich przedsądów i uprzedzeń na przedmiot badań, najlepsze wyniki osiąga się, pracując najbliżej danych. Swoją drogą metoda konstruowania teorii ugruntowanej oferuje całkiem ściśle opisaną drogę analizy i interpretacji, która stosunkowo łatwo poddaje się kontroli, szczególnie przy pracy zespołowej takiej, jak nasza<sup>20</sup>. Siła zastosowania teorii ugruntowanej polega więc nie tylko na tym, że kwestia wymuszania danych jest tu otwarcie problematyzowana, lecz również na dość rygorystycznych (zwłaszcza jak na analizę jakościową) kanonach postępowania, które zostawiła nam akurat tyle swobody, by nie tłumić kreatywności i eksplorowania i jednocześnie nie wyciszać głosu uczestników badań.

Na materiał badawczy w niniejszej pracy składają się zatem pogłębione, częściowo ustrukturyzowane wywiady. Tematy rozmów z uczestnikami i uczestniczkami badań były jednak bardzo szeroko zarysowane i przebiegały głównie wokół problemów związanych z ich doświadczeniami pracy, motywacji do jej wykonywania a także oczekiwań wobec dotychczasowej pracy i perspektyw na przyszłość. Tropy, jakie krok po kroku wypływały w trakcie wywiadów z uczestnikami, zostały na dalszym etapie badań skonfrontowane z analizą danych zastanych pochodzących z dokumentacji udostępnionej przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego: budżetów poszczególnych festiwali, a także zbiorczych danych dotyczących ich finansowania. Analiza zawartości tych dokumentów dała nam mocniejsze (strukturalne) usytuowanie wniosków zrodzonych podczas interpretacji wywiadów. Jedną z kwestii, która nas zaskoczyła, a także pokazała owocność zastosowania teorii ugruntowanej, to swoiste przeglądanie się, jak w lustrzanym odbiciu, danych pochodzących z wywiadów i danych pochodzących z dokumentów.

Łącznie przeprowadzono 48 wywiadów z pracownikami i pracownicami, współpracownikami i współpracownicami oraz z wolontariuszami i wolontariuszkami, pracującymi przy 12 festiwalach dofinansowanych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa

---

<sup>19</sup> Jak piszą Glaser i Strauss: „Podczas gdy weryfikowanie jest zasadniczym i niezwykle istotnym zadaniem badacza w przypadku już istniejących teorii, to jego głównym celem w rozwijaniu teorii nowych jest, jak sugerujemy, ich ukierunkowane, systematyczne generowanie z danych badania społecznego. Oczywiście weryfikowanie, na ile to możliwe, z tak ścisłym jak możliwe materiałem dowodowym (evidence), jest wymagane w trakcie odkrywania i generowania teorii – jednakże nie do tego stopnia, by stało się tak ważne, że hamuje generowanie. Dlatego generowanie teorii na drodze analizy porównawczej zarówno zakłada, jak i wyłącza weryfikację oraz ściśle opisy, ale tylko w zakresie w jakim służą generowaniu (...) ścisły opis i weryfikacja nie mają aż tak kluczowego znaczenia, gdy celem jest generowanie teorii.” B. Glaser, A. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej...*, s. 28.

<sup>20</sup> W zespole badawczym projektu „Fabryka kultury” brały udział łącznie dwadzieścia dwie osoby, które przeprowadzały, przepisywały i analizowały wywiady. Interpretacją i opracowaniem wyników badań zajmowało się sześć osób wymienionych jako autorki i autorzy tomu. Taka organizacja pracy wymuszała ciągłą, wzajemną weryfikację, a także negocjację ram interpretacyjnych, w tym ścisłego trzymania się danych, co odnaleźliśmy jako wysoce owocne w procesie badawczym.

Narodowego, odbywających się w 6 miastach w Polsce. Dobór uczestników i uczestniczek do badań opierał się na założeniach teorii ugruntowanej. Próba nie jest więc reprezentatywna w statystycznym sensie, aczkolwiek jest dalece zróżnicowana. Większość zrekrutowanych stanowiły osoby pracujące na umowy cywilno-prawne (27), lub świadczące nieodpłatną pracę czyli wolontariat (16), zaledwie 5 osób pracowało na umowę o pracę. Staż pracy uczestników (niezależnie od formy umowy, pracy płatnej czy niepłatnej) wahał się od kilku miesięcy do 8 lat i był zróżnicowany także pod kątem ilości wyprodukowanych festiwali (od jednego do kilkunastu). Próba obejmowała wszystkie szczeble hierarchii pracowniczej, jednak zdecydowana większość uczestników i uczestniczek wykonywała proste prace usługowe, w tym organizacyjne lub porządkowe (jak np. obsługa centrum festiwalowego, opieka nad artystami i artystkami, koordynacja wolontariatu), mniejszość natomiast zajmowała się merytoryczną oprawą festiwali, czyli ich programami kulturalnymi (w tym aspekcie, tylko dwie osoby zajmowały kierownicze stanowisko). Większości stanowiły bardzo młode osoby, w wieku od 25 do 30 lat, choć rozmawialiśmy także z osobami niepełnoletnimi i zbliżającymi się do wieku emerytalnego. Praca przy festiwalach jedynie dla niewielkiej części naszych informatorów jest podstawowym źródłem utrzymania, większość natomiast łączy bardzo różne źródła dochodu z wyraźnym udziałem prac dorywczych. 10 badanych osób otrzymywało pomoc od rodziców. Liczba kobiet i mężczyzn w próbie jest niemal równa. Każdej z 48 osób, które udzielały wywiadu nadaliśmy fikcyjne imię, pod którym występuje w tekście publikacji. Niektóre informacje społeczno-demograficzne o uczestniczkach i uczestnikach badań znajdują się w tabeli dołączonej do niniejszej pracy. Pytania zadawane indagowanym przez członków naszego zespołu, a przytaczane w tekście są opatrzone ich inicjałami.

## Struktura publikacji

Niniejsza publikacja składa się z czterech rozdziałów. Rozdział pierwszy stanowi szczegółowe omówienie organizacji procesu pracy przy festiwalach kulturalnych zrekonstruowanego na podstawie informacji udzielonych nam przez uczestników i uczestniczki badań. Pozwoli on zrozumieć specyfikę pracy w branży i ustanowi kontekst dla kolejnych rozdziałów. Ustalenia pierwszego rozdziału korespondują w dużej mierze z teorią pracy niematerialnej Maurizio Lazzarato. Rozdział drugi ma za zadanie wyjaśnić strategię obierane przez pracownic i pracowników branży oraz przedstawić logikę jaka nimi kieruje, a więc odpowiedzieć na pytanie dlaczego są one racjonalne z ich perspektywy. Nawiązujemy w nim również do teorii pól Pierra Bourdieu, a zwłaszcza do teorii powstania i rozwoju pola produkcji artystycznej. Rozdział trzeci stanowi analizę ideologii

pola produkcji kultury. Rozdział czwarty zaś przedstawia krytykę procesów zachodzących w branży festiwalu głosem samych respondentów i respondentek oraz zawiera próbę połączenia tej krytyki z ekonomią polityczną branży. Stanowi więc on nawiązanie o idei badań społecznie zaangażowanych. Tom zamyka tabela z informacjami o uczestniczkach i uczestnikach badania oraz lista dyspozycji dla osób, które przeprowadzały wywiady, czyli narzędzie badawcze.



# 1. Proces pracy w fabryce kultury

W tym rozdziale chcielibyśmy podjąć zagadnienie pracy w kulturze z punktu widzenia procesu pracy, tzn. zwracając uwagę przede wszystkim na problematykę autonomii, kontroli oraz konstytuowania się podmiotowości w miejscu pracy. Praca najemna z definicji stanowi pole heteronomii: obszar na którym działania podmiotu pracującego podporządkowane zostają oczekiwaniom i celom pracodawcy czy zleceniodawcy. Element ten odróżnia to, co w społeczeństwie kapitalistycznym nazywa się pracą, od innych form aktywności: „Zatrudniony ogrodnik »pracuje«; górnik hodujący pory w swoim przydomowym ogródku prowadzi dobrowolnie wybraną aktywność”<sup>21</sup> Jednak poziom tego podporządkowania nie jest zawsze jednakowy i nie można go wywieść z istnienia samego stosunku zatrudnienia. Z jednej strony bowiem kapitalistyczny pracodawca może być wyłącznie zainteresowany przejęciem produktu pracy (do czego uprawnia go właśnie stosunek zatrudnienia<sup>22</sup> z drugiej może przejąć kontrolę (w formie zawłaszczenia) nad całością procesu pracy, aż po najdrobniejsze czynności wykonywane przez zatrudnioną osobę. Na gruncie autonomicznego marksizmu zagadnienie to jest reprezentowane przez rozróżnienie między formalną a realną subsumpcją pracy pod kapitał (A.Negri, Przedmowa do polskiego wydania [w:] K.Marks, Kapitał 1.1 Rezultaty bezpośredniego procesu produkcji, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013, str. VII-XXVII) określające poziom interwencji kapitału w sam proces pracy, to do jakiego stopnia jest on organizowany i koordynowany przez agentów kapitału a do jakiego stopnia zachowuje on swoją względną autonomię w ramach kapitalistycznych stosunków produkcji. Harry Braverman w swojej pracy zatytułowanej *Labor and Monopoly Capital*<sup>23</sup> opisał szczegółowo historyczny proces wywłaszczenia robotników i robotnic przemysłowych (przemysłu ciężkiego) oraz pracowników i pracownic biurowych z ich umiejętności i kontroli nad własną pracą, za pomocą technik „naukowego zarządzania”, regulujących czynności pracownic w najdrobniejszych szczegółach (tzw. taylorizmu, do nazwiska twórcy koncepcji: Fredericka Winsłowa Taylora) oraz zastosowania (nie tylko w przemyśle) różnych wariacji na temat taśmy produkcyjnej, dyktującej tempo

---

<sup>21</sup> A. Gorz, *Farewell to the Working Class An essay on Post-Industrial Socialism*, Londyn, Sydney: Pluto Press, 1982, str. 1

<sup>22</sup> R. L. Heilbroner. *The Nature and Logic of Capitalism*, Nowy Jork, Londyn: W.W Norton & Company, 1986

<sup>23</sup> H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Nowy Jork: Monthly Review Press, 1974

i rytm pracy. Konsekwencją tego procesu było nie tylko przekształcenie procesu pracy w monotony szereg zrutynizowanych i narzuconych czynności, lecz także pozbawienie pracownic i pracowników kontroli nad czasem i intensywnością swojej pracy (czas przeznaczony na każdą czynność był szczegółowo określony tak, by uzyskać maksymalną intensywność pracy). Oznaczało w końcu także dekwalfikację (deskilling) przekształcając wykwalifikowane i samodzielne pracownice lub pracowników w pozbawione szczególnych właściwości automaty do wykonywania szczegółowych poleceń i jednocześnie ograniczając ich siłę przetargową w negocjacjach z pracodawcami<sup>24</sup>. Znaczenie tych rozważań dla analizy procesu pracy festiwalowej wynika jednakże z tego, że współczesny kapitalizm przejawia raczej tendencję przeciwną: przechodzenia od realnej do formalnej subsumpcji, od szczegółowej regulacji i kontroli procesu pracy do pobudzania pracowniczej samodzielności, decyzyjności i samoorganizacji. Opisany przez Maurizio Lazzarato<sup>25</sup> cykl produkcji pracy niematerialnej, charakteryzujący post-fordowskie sektory przemysłu i usług opierał się nie tyle na odgórnej organizacji procesu produkcji na terenie fabryki co na pobudzaniu autonomicznych synergii wytwórczych w środowisku sieciowym (tzw. fabryka rozproszona<sup>26</sup>, których produkt następnie przechwytywany jest przez kapitał.

W tym kontekście produkcja kultury (a być może tym bardziej produkcja wydarzeń kulturalnych) zajmuje szczególną pozycję. Stanowi ona dość daleko posunięty i jednocześnie dobrze zintegrowany ze współczesną gospodarką kapitalistyczną przykład produkcji post-fordowskiej – funkcjonowania autonomicznych synergii wytwórczych pracy niematerialnej wewnątrz hierarchicznego systemu kapitalistycznych stosunków produkcji. Badane przez nas formy organizacji produkcji rozciągają się od oddolnych, samoorganizujących się, opartych na środkach własnych organizatorów i napędzanych czystym entuzjazmem procesów – po wielkie, formalne i hierarchiczne para-instytucje, powoływane cyklicznie w celu realizacji produkcji danego wydarzenia. Jesteśmy przekonani, że mimo tego istnieje między nimi pewna ciągłość (przyjmująca niekiedy formę ciągłości chronologicznej, kiedy małe, tworzone przez grupę entuzjastów wydarzenie rozrasta się i biurokratyzuje wraz z kolejnymi edycjami), której analiza pozwoli lepiej zrozumieć mechanizmy oraz ograniczenia relacji formalnej subsumpcji pracy niematerialnej.

---

<sup>24</sup> W literaturze polskojęzycznej z zasadami i konsekwencjami naukowego zarządzania można zapoznać się w: D. Sidorick, *Kapitalizm z puszeki*. Campbell Soup i pogoń za taną produkcją w XX wieku, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2012; Krytyczne spojrzenie na model Bravermana z punktu widzenia przemysłowego zakładu pracy prezentują zaś: M. Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago: University Of Chicago Press, 1982, oraz E. Dunn, *Prywatyzując Polskę*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2007

<sup>25</sup> M. Lazzarato, *Praca niematerialna*, [w:] *Robotnicy opuszczają miejsca pracy / Workers leaving the workplace*, (red.) J. Sokołowska, Muzeum Sztuki w Łodzi, 2010

<sup>26</sup> M. Lazzarato, *Praca niematerialna*, ... str. 84

### 1.1. Cel produkcji, kryteria skuteczności i czas

Celem procesu produkcji w branży festiwalu jest stworzenie wydarzenia kulturalnego (czy też serii takich powiązanych wydarzeń składających się na festiwal) przy ograniczeniach czasu, środków i sił. Nie istnieją jednak ściśle kryteria oceny tego, co stanowi udane wydarzenie kulturalne. Bezpośredni proces produkcji zorientowany jest na w miarę płynną realizację wszystkich zaplanowanych „punktów programu” w ramach określonego harmonogramu wydarzeń. Przede wszystkim jednak liczy się „jakość” (jakość przedstawianych dzieł, jakość ich prezentacji, jakość obsługi uczestników i gości), która pozostaje (inter)subiektywną i negocjowalną kategorią.

Sytuacja ta ma ważne konsekwencje dla możliwych do zastosowania mechanizmów kontroli i nadzoru nad procesem pracy, w zasadzie wykluczając stosowanie wszelkich biurokratycznych, pośrednich, ilościowych metod kontroli powszechnym w sektorze gospodarki (od rachunkowości, określającej stopę zysku przedsiębiorstwa do ilościowych miar wydajności pracy: liczby wyprodukowanych elementów czy obsłużonych klientów przy określonych nakładach czasu i środków). Żeby skontrolować jakość pracy potencjalny nadzorca może jedynie przyjść na miejsce i zobaczyć poszczególny, konkretny rezultat. I to właśnie rezultat, nie zaś sam proces pracy jest przedmiotem kontroli.

### 1.2. Czas pracy

Jednak pomimo tego, że proces produkcji festiwalu nie jest zorientowany na wydajność (tj. maksymalizację produkcji w jednostce czasu) praca przy festiwalu potrafi być niezwykle intensywna i czasochłonna.

Weronika: Od listopada jeszcze jest tak, że pracujemy po 8 godzin, w grudniu też, ale od stycznia to już jest taka praca po 15 godzin dziennie 7 dni w tygodniu. No, a jak już się kończy [nazwa festiwalu] to wszyscy jesteśmy jak zombi.

Okres festiwalu, (a także okres bezpośrednio go poprzedzający) to dla pracowników i pracowników czas wyjątkowo intensywnego wysiłku, stresu i długich godzin pracy. Konieczność terminowego osiągnięcia wyznaczonego przez kierownictwo rezultatu okazuje się być mechanizmem dyscyplinującym równie skutecznie co taśma montażowa.

Maja: Nie ma wyjścia, to już jest taka maszynka, która ruszyła i nie można się wycofać. No i to mi czasem przeszkadzało jeżeli siedziałam 12h i nie dostawałam, no powiedzmy tego ciepłego posiłku i nawet nie miałam jakoś możliwości wyjścia, bo to się wszystko kręciło ciągle.

O ile czas stanowi ważny wymiar każdego procesu pracy, o tyle w przypadku produkcji wydarzenia staje się głównym czynnikiem wywierającym presję nad działalność

pracownic i pracowników. Żeby wydarzenie mogło dotrzeć do konsumentów, musi mieć miejsce w określonym terminie, trwać przez określony czas. Żeby miało spójną formę, poszczególne wchodzące w jego skład wydarzenia muszą zostać skoordynowane w czasie. W ten sposób pomimo braku kryterium „wydajności” czas pozostaje obecny jako kluczowy element procesu produkcji. „Dyktatura dedlajnow” oraz konieczność „by to się wszystko kręciło ciągle” bezwzględnie wyznaczają intensywność pracy. W przeciwieństwie do sztywnego terminu wydarzenia czas pracy wydaje się być z kolei nieskończenie elastyczny.

Karol: No w ogóle praca w kulturze, to, to nie jest praca od ósmej do szesnastej. To, to tak się nie da. To się pracuje w kółko i często się pracuje w nocy, później odsypia w dzień, więc to to zupełnie nienormowany czas pracy i dużo zleceń powoduje, że w ogóle się nie ma życia prywatnego praktycznie.

Pracownicy i pracownice festiwalu nie pracują w określonych godzinach, nie pracują też przez określoną liczbę godzin dziennie czy tygodniowo, lecz tyle ile jest konieczne (z punktu widzenia procesu produkcji), poświęcając sen i inne aktywności życiowe (tzw. życie prywatne) jeżeli jest taka potrzeba. Dla pracodawców czas pracy nie jest czynnikiem, którym muszą się zajmować – pracownikom płacą za rezultaty, nie za godziny.

Wiktor: Nie, no oczywiście są pewne dedlajny, że do pewnego... w pewnym momencie muszę np. skończyć dane teksty. Oczywiście teraz mówimy jakby o pracy pomiędzy festiwalami. Prawda. Na festiwalach to oczywiście już każda godzina jest już ustalona. [...] A w pracy kuratorskiej kiedy ktoś... muszę się kontaktować z artystami, coś załatwiać, mam zdecydowanie więcej czasu. Ileś miesięcy na przykład. A na przykład zadanie prac, jak mam w przypadku [nazwa festiwalu], który odbywa się w listopadzie. To właściwie zaczynam pracę i... tak od maja, właściwie już mam zadane, że mam to robić. Więc dostosowuje jakby to wszystko do mojego wolnego czasu, więc... i to sobie bardzo cenie właśnie w pracy na festiwalach (śmiech). Że mogę sobie dostosować, że mogę pracować w nocy, bo wtedy mi się najlepiej pracuję.

Z drugiej strony dokładnie ten sam mechanizm sprawia, że kiedy terminy nie gonią, a do daty festiwalu zostało wiele czasu pracownica, czy pracownik odzyskuje niemal pełną kontrolę nad swoim czasem pracy, mogąc go sobie organizować wedle własnych potrzeb i upodobań.

### 1.3. Sieć współpracy

Charakteryzując cykl produkcji pracy niematerialnej Lazzarato napisał: „Teren jej [tj. pracy niematerialnej – przyp. autorów] działania znajduje się na zewnątrz, w całym społeczeństwie, w obszarze który można nazwać »rezerwuarem pracy niematerialnej«. Małe, czasem bardzo małe jednostki produkcyjne (często jednoosobowe) są tworzone dla konkretnych powoływanych na bieżąco projektów i istnieją tylko przez okres trwania określonego zadania. Cykl produkcyjny jest uruchamiany tylko, jeśli kapitalista tego potrzebuje; po wykonaniu pracy cykl rozprasza się z powrotem w sieciach i przepływach, które umożliwiają reprodukcję i wzbogacenie możliwości wytwórczych.”<sup>27</sup>. Charakterystyka ta jak się zdaje dość dobrze pasuje do cyklu produkcji festiwalowej:

Franciszek: festiwal tworzy [nazwa stowarzyszenia] – tak to się nazywa – które jeszcze do roku czasu temu miało swoją siedzibę w [nazwa miasta]. I tak naprawdę tam są zatrudnieni ludzie, którzy są na umowę o pracę i to jest bardzo mało osób. To jest może z pięć osób tak naprawdę. I to są ci najważniejsi goście, czyli pan [imię osoby], który jest właścicielem jak gdyby, założycielem tego wszystkiego, jest dyrektor zarządzający, dyrektor artystyczna festiwalu, oczywiście tam księgowe, czyli takie techniczne jak gdyby stanowiska, no i powiedzmy, jeszcze dwie osoby. I to są jak gdyby... I to jest trzon, który organizuje festiwal, czyli tylko te parę osób. Natomiast cała reszta ludzi pracuje na umowę zlecenie i teraz to się odbywa różnie. Dyrektor Departamentu gości jest zatrudniany parę miesięcy wcześniej, dlatego że on ma bardzo dużo pracy związanej z ogarnięciem tych paru setek gości. Także on jest zatrudniony dużo wcześniej. Teraz w zależności jak... ile masz obowiązków, no to tak jesteś wcześniej zatrudniany, żeby sobie jak gdyby poukładać te wszystkie grafiki czy jakieś przyloty, odloty i tak dalej, czy inne rzeczy.

Wiktor: Jakby mam nadzieję, że za kilka lat zaowocuję to jakąś pełną, konkretną, dużą... dużym wydarzeniem. A wiem, że ileś osób we [nazwa miasta] które też to robi też chce tak działać, więc myślę, że połączymy siły.

Powstanie sieci współpracujących ze sobą osób i instytucji stanowi punkt wyjściowy każdego procesu produkcji festiwalu. W zasadzie nie potrzeba wiele więcej. Stąd też wrażenie, że festiwale mogą powstawać niejako z niczego. Instytucje organizujące mogą być nieproporcjonalnie małe w stosunku do wydarzenia, które tworzą dla tego, że funkcjonują one dzięki sieci relacji współpracy raczej, niż dzięki własnym, zgromadzonym zasobom. Większa część środków wykorzystywanych przy produkcji festiwalu, nie znajduje się w rękach samych organizatorów. Istnieje ona rozproszona pomiędzy różne

<sup>27</sup> M. Lazzarato, *Praca niematerialna*, ... str. 85

podmioty indywidualne i instytucjonalne. Proces produkcji festiwalu można rozumieć jako lokalną i chwilową aktywizację sieci relacji i kontaktów. Punkt przecięcia się trajektorii heterogenicznych podmiotów, funkcjonujących niezależnie od siebie nawzajem, lecz jednocześnie zależnych od takich właśnie spotkań: artystów i artystek, instytucji kulturalnych, władz miejskich, urzędników administracji publicznej, prywatnych sponsorów, podwykonawców, pracowników i pracowników kultury, wolontariuszy, wolontariuszek i widzów. Organizatorzy funkcjonują w tym układzie jako podmioty inicjujące i kontrolujące przebieg tego spotkania, tak by przybrało ono koherentną formę festiwalu, którego w ostatecznym rozrachunku zostają symbolicznymi właścicielami.

Maciej: To się po prostu wiąże z takim aspektem technicznym, jeżeli nie ma wsparcia finansowego, no to właściwie to trzeba, no nie wiem co zrobić. Przez pierwsze trzy lata myśmy pożyczali w ogóle kamery. Na przykład nakręciliśmy w 2008 roku wszystkie wydarzenia festiwalu [nazwa festiwalu], nie mając ani jednej kamery. [...] I ani złotówki na przykład na kasetki. A mimo wszystko znaleźli się ludzie, którzy chcieli nam pomóc, którzy nam pomogli, pożyczyli nam swoje sprzęty.

Sieć tworzy wspólną pulę sił i zasobów, z której korzysta się przy procesie produkcji. Każda osoba czy instytucja zaangażowana w realizację projektu wnosi wraz ze sobą także swoją własną sieć kontaktów i znajomości. Rozszerzają zatem zasięg wspólnej sieci, tym samym zwiększając wspólną pulę zasobów. W tym właśnie obszarze praca przy produkcji festiwalu, w największym stopniu, zlewa się z życiem osobistym. Nie tyle je pochłania, jak w przypadku pracy po kilkanaście godzin dziennie, gdzie nie ma już czasu na żadne życie osobiste, lecz właśnie się z nim zlewa:

Bartek: Najprostsza definicja. Jeśli wiesz, przychodzisz do swojej ulubionej knajpy i siadasz sobie przy barze, witasz się z barmanem, on ci nalewa piwo i kończy się beczka i on ci mówi – wiesz co, muszę przynieść nową beczkę z zaplecza, a ty mówisz – pomogę ci – niesiecie tę beczkę we dwóch, to już jest inna relacja. Ty już byłeś na zapleczu w tym barze, tak? I to jest przykład barowy, przykład knajpiany, ale to się wszędzie sprawdza. I ty byłeś dla niego wolontariuszem przez chwilę, poświęciłeś chwilę czasu za darmo, ale trzeba mieć świadomość że w tym momencie jeśli przyjdiesz do niego i powiesz – kurcze, mam jakiś tam problem, nie wiem, chcę zrobić imprezę w barze, tak, w twoim barze chcę zrobić imprezę, potrzebuję wynająć bar, a on ci mówi – nie no, przecież my się znamy, nie musisz wynajmować baru, ale ustalimy taki termin, że mi będzie odpowiadał, tobie będzie odpowiadał, ja ci zrobię jeszcze jakiś upust fajny na barze. I to tak działa.

Kontakty i znajomości zawierane poza kontekstem pracy nabierają charakteru środków produkcji. Znajomi i koledzy są równocześnie potencjalnymi współpracownikami i źródłem zasobów, do których można się odwołać jeżeli zajdzie taka potrzeba. Stosunki zawodowe i pozazawodowe stają się nieodróżnialne.

Dawid: To jest grupa... duży festiwal, dużo eventów, więc tam nie jest tak, że musisz coś z kosmosu sobie wytrzasnąć tylko oni mają kontrakt z tą firmą nagłośnieniową, z tą firmą transportową, z tą firmą, która przewiezie to i to, z tą firmą, która przywiezie ogrodzenia, z tą firmą ochroniarską i z cateringiem.

Poleganie na osobistych kontaktach pracowników niesie ze sobą duży stopień niepewności, zarówno co do jakości, jak i dostępności niezbędnych zasobów i usług. Nieznana jest także skala owych kontaktów. Wraz ze stabilizacją finansowania, rośnie tendencja, by osobiste relacje i kontakty pracownika zastępować relacjami i kontaktami własnymi instytucji organizującej.

### 1.4. Między samoorganizacją a biurokratyzacją

Zasadniczą trudność w opisywaniu procesu pracy festiwalowej stanowi jego duże zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi przypadkami. Wśród badanych przez nas festiwali były zarówno takie, których organizacja przypominała złożoną instytucję biurokratyczną, jak i te organizowane – mniej lub bardziej celowo – chaotycznie i na bieżąco. W naszym przekonaniu zróżnicowanie to nie stanowi jedynie przygodnej wariacji lecz reprezentuje pewien proces, który będziemy starać się przybliżyć za pomocą weberowskiej kategorii biurokratyzacji. Max Weber opisał biurokrację jako typ panowania najbardziej charakterystyczny dla nowoczesnych społeczeństw i instytucji. W ogólnym ujęciu biurokracja stanowi typ organizacji opartej na formalnych przepisach i regulacjach, pisemnej dokumentacji, ściśle określonych funkcjach przydzielonych określonym stanowiskom, hierarchii stanowisk oraz systemowi władzy wpisanemu w tę hierarchię. Władza biurokratyczna sprawowana jest przez zawodowych funkcjonariuszy zajmujących określone stanowiska, rozporządzających nią jedynie z racji ich zajmowania i jedynie w granicach określonych przez zakres odpowiedzialności tego stanowiska.<sup>28</sup> Jako taka biurokracja stanowi jedynie typ idealny, nie występujący nigdy w formie czystej. Nie chodzi nam o to by wykazać, że festiwale są (lub nie są) biurokratyczne, posługujemy się tym pojęciem do opisu przekształceń i zróżnicowania procesu produkcji – będziemy zatem mówić raczej o biurokratyzacji. Jednocześnie biurokracja będzie nas interesować przede wszystkim jako forma sprawowania władzy i kontrolowania procesu pracy. Będziemy

---

<sup>28</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, (tłum. Dorota Lachowska), PWN, 2002 str. 269-272.

bowiem analizować proces pracy nie tyle z perspektywy jego efektywności (co jest charakterystyczne dla teorii zarządzania), ile jako pole produkcji i reprodukcji określonych stosunków społecznych i podmiotowości.

W bezpośredniej relacji względem biurokracji chcielibyśmy umieścić „autonomię synergii wytwórczych pracy niematerialnej”<sup>29</sup> – tzn. samoorganizującą się (wy)twórczą współpracę stanowiącą formę post-fordowskiego procesu produkcji. Nie chodzi tu jednak o prostą opozycję między spontanicznością a organizacją, lecz zbadanie wzajemnych relacji i współzależności między hierarchią a autonomią w przypadku branży festiwalowej.

Początki wielu festiwali, podobnie jak pierwsze kroki w branży festiwalowej wielu z naszych respondentów i respondentek, to względnie małe<sup>30</sup> wydarzenia kulturalne o ograniczonym finansowaniu zewnętrznym i szczątkowej jedynie organizacji formalnej, tworzone przez grupę entuzjastów:

Dawid: Podobała mi się ta swoboda i że nie ma też takiej odpowiedzialności, ponieważ nie są to grube miliony z... od sponsora i zobowiązanie typu: logo musi być w takiej wielkości i tutaj i tutaj... no, bo było kilku małych sponsorów może plus mała dotacyjka z miasta i po prostu to się tak jakoś hulało bardziej na... nie wiem, na żywioł. No i współpraca, tak naprawdę, wielu osób... »Hej stary, potrzebuję monitor. Może byś pożyczył?« Trochę na takiej zasadzie, nie? Także to było spoko, ale z drugiej strony też ten brak profesjonalizmu czasami wkurzał, ponieważ.. nie wiem.. dziewczyna nie dowiozła, albo znudziło jej się, tak? I nie powiedziała nam o tym. Albo ktoś zrobił plakat i przesłał mi jakieś dane do zrobienia ulotek, ale wszystko było bez wektorów tylko... po prostu musiałam w photoshopie to kroić... jakoś nie wiem, takie bzdury, nie?

Niezależność od sponsorów (prywatnych i publicznych) – którzy finansując festiwale oczekują także realizacji swoich interesów – okupowana jest koniecznością polegania na własnych zasobach i osobistych relacjach w celu uzyskania niezbędnych środków produkcji. Z kolei nieformalna organizacja współpracy nie daje zbyt wielu możliwości egzekwowania zobowiązań, uzależniając pracownice i pracowników bezpośrednio od dobrej woli innych.

Krystyna: No i tutaj jakby.. my się też dzielimy tymi zadaniami, one czasami są

---

<sup>29</sup> M. Lazzarato, *Praca niematerialna*, ... 87

<sup>30</sup> Małe jak na festiwal; należy pamiętać, że festiwale z definicji stanowią duże wydarzenia, zdecydowanie większe niż indywidualne wystawy, koncerty czy pokazy. W zasadzie nie da się zorganizować festiwalu bez jakiegoś zewnętrznego finansowania oraz szerokiej sieci kontaktów. Nawet mały festiwal jest przedsięwzięciem którego realizacja przekracza możliwości wąskiej grupy ludzi – samych organizatorów - i wymaga uzyskania pomocy od innych osób i instytucji, stawiających swoje warunki.



płynne. W tym roku to... moim głównym zadaniem to byli artyści... czyli szukanie artystów, szukanie teatrów, kontakt z tymi artystami i zbieranie też... już nie w pełnym zakresie natomiast po trochu zbieranie materiałów promocyjnych, hotele – to była całościowo moja działka. No i później wszystkie inne kwestie czyli zamawianie, nie wiem, namiotu, jakieś zgody, pisma i tym podobne rzeczy.

Podział pracy przyjmuje raczej postać osobistych „działek”, niż określonych stanowisk skupiających często bardzo różnorodny zakres zadań, zależnie od predyspozycji i umiejętności pracowników. Nie koniecznie musi to oznaczać, że pracownica czy pracownik za każdym razem może samodzielnie wybierać sobie czym się chce zajmować – podziałem zadań w tym wypadku rządzi raczej poczucie odpowiedzialności niż osobiste preferencje – lecz często oferuje możliwość bardziej wszechstronnego zaangażowania i rozwoju.

Pozycja pracownika czy wolontariuszki jest w takiej sytuacji szczególna dlatego, że wnoszą oni do procesu produkcji nie tylko własną „siłę roboczą”, ale cały szereg niezbędnych zasobów w postaci kontaktów, umiejętności i własnych pomysłów.<sup>31</sup> Pozycja pracownicy czy pracownika względem organizatorek i pracodawców jest odpowiednio silniejsza (z drugiej strony nie mogą – przynajmniej finansowo – wiele od nich oczekiwać):

Amelia: Tak, tak, jak najbardziej tak i to jest w ogóle coś, co w ogóle jest niesamowicie przyjemne z jednej strony, z drugiej strony trudne i wymagające. Tam rzeczywiście nie jestem jakąś tam odtwórczynią roli i nie mam zadań, które są do wykonania i nic więcej nie mogę zrobić, tylko to jest o tyle fajne, że to jest rzecz która się dopiero tworzy i która jest w powijakach.. Trzecia edycja dopiero. Jest dwóch chłopaków, którzy to organizują plus kilka ludzi dochodzących. To jest jakby przez to czy dzięki temu... Naprawdę można tam zrobić sporo, można mieć swoje pomysły i wprowadzać je w życie i mieć jakiś głos w dyskusji, bo wiadomo, że tam przy reszcie nie do końca, bo jakby to jest rzecz która funkcjonuje od lat, więc oni nie potrzebują nowych idei, potrzebują kogoś, kto podtrzyma, a [nazwa festiwalu] jest właśnie.. i tej szansy na jakąś kreatywność, na tworzenie własnych projektów. Na to, że jak robię debiuty to zawsze staram się konsultować bo nie do końca jestem jeszcze pewna jakie są granice tego wszystkiego, na co mogę sobie pozwolić, a na jakie nie, ale zdarzało mi się już wiele razy, że tam jakieś

<sup>31</sup> Jak można wnioskować z wypowiedzi przytaczanej już w podrozdziale o organizacji sieciowej (Dawid: duży festiwal, dużo eventów, więc tam nie jest tak, że musisz coś z kosmosu sobie wytrzasnąć tylko oni mają kontrakt z tą firmą nagłośnieniową, z tą firmą transportową ...) sytuacja w której organizatorzy zapewniają wszystkie środki produkcji jest raczej wyjątkiem, charakteryzującym największe imprezy, niż regułą

pomysły ode mnie, które zostały zaaprobowane, czy to dotyczące artystów, którzy mają przyjechać, czy tam nie wiem... nawet miejsca imprezy czy cokolwiek, że naprawdę tam można dużo zdziałać. Bo to jest nowa rzecz, nowa instytucja, nie jest dużo ludzi i tak naprawdę można się rozwinąć.

W tej formie proces pracy festiwalowej nie redukuje pracownika czy pracownicy wyłącznie do roli wykonawcy cudzych poleceń i realizatora cudzych pomysłów, lecz daje możliwość autentycznego współuczestniczenia w decydowaniu o kształcie wydarzenia, daje „głos w dyskusji” zamiast sprowadzać do bycia „odtwórczynią roli [...] i nic więcej” – jak to określiła autorka przytoczonej powyżej wypowiedzi. Element nowości czy młodości wydarzenia jest tu także istotny: tam gdzie wszyscy stawiają pierwsze kroki i przecierają szlaki występują względem siebie na bardziej egalitarnych pozycjach – nikt nie może rościć sobie specjalnych pretensji do bycia depozytariuszem wiedzy, doświadczenia i skutecznych rozwiązań nagromadzonych przez poprzednie edycje.

Julia: Więc tak bardzo ogólnikowo: zabrakło trochę czasu, trochę energii, trochę jakby się wyczerpał taki zapal pierwszy, który nam dodawał skrzydeł i potem wszystko jakby... no bo wtedy wszystko robiłyśmy własnymi... żeby wszystko zorganizować same. Więc używałyśmy oczywiście własnych komputerów, własnych samochodów, własnych telefonów, wszystko na własny koszt, także do tego dopłacałyśmy mnóstwo i energii i też pieniędzy, a na bazie tych doświadczeń wiedziałyśmy, że kolejna edycja musi być już na pewno zorganizowana tak bardziej profesjonalnie [...].

Oddolny i samoorganizujący (a także do pewnego stopnia: samofinansujący) się proces produkcji okazuje się jednak być bardzo wyczerpujący: fizycznie, emocjonalnie i finansowo. Nawet jeśli nie wszystkich to zniechęca to nakłada ograniczenia na wielkość, a co za tym idzie trwałość<sup>32</sup>, tworzonego festiwalu. Jednocześnie trudno jest stwierdzić co tak naprawdę wywołuje proces biurokratyzacji produkcji festiwalu. Według dominującej opinii duże wydarzenia po prostu wymagają większej kontroli nad procesem ich wytwarzania: (Anna: [...] Festiwal zaczął się troszkę zmieniać, trochę rosnąć. I tak jakoś też organizacyjnie stwierdzili, że muszą zmienić jakby zasady działania całej organizacji i wtedy pojawiło się stanowisko, takie jak producent.). Innym czynnikiem są także interakcje z otoczeniem, które oczekuje istnienia formalnych instytucji: (Julia: To był taki czas, że potrzebowali takiej imprezy i też byli zadowoleni z tej organizacji, więc może i chcieliby to dalej pociągnąć, no ale musiałybyśmy wyjść z trochę innego

---

<sup>32</sup> Jedną z sił napędzającą rozrost festiwali są mechanizmy finansowania, które skupione są wokół wielkich wydarzeń. Małe festiwale są w zasadzie stale zagrożone utratą finansowania podczas gdy te największe mogą spokojnie snuć wieloletnie plany

pułapu, czyli takiego, że reprezentujemy jakąś swoją organizację) czy w końcu oczekiwania i nawyki samych pracowników: (Karolina: [Ludzie] Spodziewają się jednak od szefa tego że ustawi im strukturę, zadania, będzie egzekwował, pilnował i ogólnie będzie się zajmował, tym czym się normalnie zajmował ekonom). Z drugiej strony zdarzają się przypadki aktywnego przeciwstawiania się procesom biurokratyzacji:

Karolina: Ja w odróżnieniu od moich kolegów pracowałam w wielu miejscach zanim założyłam [nazwa instytucji]. I wiem czego nie chciałam w moim życiu więcej. Nie chciałam korpodyscypliny, nie chciałam korpologiki, nie chciałam w ogóle wielu rzeczy, które uznaję za złe, dla siebie i dla każdego człowieka. Dlatego [nazwa instytucji] też od samego początku był tą organizacją, która wyraźnie eksperymentowała z ludzką cierpliwością. Ponieważ ja postanowiłam nie wprowadzać struktury, nie wprowadzać hierarchii i zarządzać chaotycznie.

Idea sfery kultury jako tej wyraźniej innej od sfery gospodarki – nie tylko pod względem wytwarzanych dóbr, lecz także samej organizacji procesu pracy – pozostaje bardzo silna. W wyżej przytoczonej wypowiedzi jest ona ugruntowana we wcześniejszych doświadczeniach (można się domyślać, że właśnie pracy w warunkach „korpodyscypliny”) stąd zyskuje szczególnie świadomą i zdecydowaną postać. Jednak nawet wśród mniej doświadczonych pracowników i pracownic kultury, przy całym ich zamiłowaniu do „profesjonalizmu” – akceptacja dla struktur biurokratycznych ma swoje wyraźne granice:

Bartek: Tak naprawdę nagle została wynajęta firma, to jest plus i minus, nagle została firma eventowa wynajęta, która zajmuje się festiwalem. To jest tak, że jest jakby to powiedzieć biuro organizacyjne festiwalu, które wynajęło firmę eventową która zajmuje się tym, i jakby pomiędzy, znaczy... o, pomiędzy biurem festiwalowym a wolontariuszami jest ta firma. No i tyle. I z jednej strony jest to dobre, bo trochę zyskał festiwal, trochę zyskała organizacja, jest wiele rzeczy przemysłanych bardziej, natomiast jakaś taka radość twórcza została zmieniona na taki szablon firmowy. Ok, przychodzimy do was, i dobra, no mamy w swojej ofercie takie i takie rozwiązania które robimy. Po czym do tych rozwiązań są potrzebni jakaś tam pula ludzi pod tytułem wolontariusze.

Biurokratyzacja przede wszystkim zmienia charakter relacji międzyludzkich w procesie produkcji, nadając im bardziej instrumentalno-racjonalny charakter: „do tych rozwiązań są potrzebni jakaś tam pula ludzi pod tytułem wolontariusze”. Wzajemne stosunki – zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne – stają się bardziej formalne i precyzyjniej uregulowane. Podziały – czy to funkcjonalne czy hierarchiczne – stają się bardziej sztywne. Osobiste „działki” i obszary odpowiedzialności przekształcają się w stanowiska, będące częściami działów czy departamentów. Własne kontakty i pomysły pracownic

zostają zastąpione wynajmowanymi przez organizatorów podwykonawcami i gotowymi ofertami rozwiązań.

Dawid: To jest grupa.. duży festiwal, dużo eventów, więc tam nie jest tak, że musisz coś z kosmosu sobie wytrzasnąć tylko oni mają kontrakt z tą firmą nagłośnieniową, z tą firmą transportową, z tą firmą, która przewiezie toi toie, z tą firmą, która przywiezie ogrodzenia, z tą firmą ochroniarską i z cateringiem. I ty dostajesz do nich wszystkich namiary, oni wiedza już dokładnie, mają harmonogram kiedy co mają ci przynieść, ale i tak musisz to jeszcze tam przypilnować i jakby... chodzi o to żeby ogarniać, żeby kontrolować jak, co i gdzie [...]. To jest takie pilnowanie... jakby dobytku. I dopilnowanie tego, żeby wystawa się odbyła bez zgrzytów, żeby wszystko było podłączone, żeby nikt się nie zabił i żeby było wszystko zgodnie z harmonogramem, zgodnie z riderami technicznymi, i żeby nie było jakichś... nie wiem faux pas jakiegoś.

Dla pracownic i pracowników zachowujących jeszcze dość duży poziom samodzielności praca współtworzenia festiwalu – „wymyślania i organizowania” przekształca się w pracę kontroli – „pilnowania dobytku” – należącego już w zasadzie w całości do organizatorów (nawet jeśli wynajmowanego raczej niż posiadanego na stałe).

Maja: Bo jest też większość wolontariuszy, nie ma styczności z takim czymś bardziej [organizacją festiwalu] na przykład. Przy... bo to są różne, różne sekcje są i jest sekcja na przykład rozdawania.... jak jest, przypina te... bileterzy w kinach, czy rozdawanie jakichś ulotek, czy, jak ci mówiłam: przynieś, podaj, pozamiataj... czyli, no dużo jest tych sekcji.

Z drugiej strony wykształca się warstwa pracowników – czy ściślej rzecz biorąc: wolontariuszy – przydzielanych niemal wyłącznie do pracy prostych i rutynowych: „przynieś, podaj, pozamiataj”. Oddzielonych od koncepcyjnego elementu procesu produkcji i pracujących w zamian za możliwość darmowego uczestnictwa w wydarzeniach festiwalowych<sup>33</sup>.

Franciszek: I tu jak gdyby główną osobą, która rozwiązywała te wszystkie konflikty jest dyrektor Departamentu Gości, który jest jak gdyby szefem nas wszystkich, można powiedzieć. On bezpośrednio odpowiada już przed [imię szefa festiwalu], ewentualnie przed dyrektorem zarządzającym festiwalu, czyli osobą jak gdyby też bardzo ważną. No i on rozwiązuje – on czy ona – rozwiązuje te

---

<sup>33</sup> Nawet w najbardziej zbiurokratyzowanych festiwalach wolontariusze i wolontariuszki mogą zajmować mniej lub bardziej odpowiedzialne, i mniej lub bardziej samodzielne stanowiska, uzyskując tym samym w niektórych przypadkach bardziej interesujące zajęcie oraz możliwość wykazania się. W tym wypadku chodzi jednak o pojawianie się grupy wśród wolontariuszy, którzy z racji wykonywania zadań są tego pozbawieni.

problemy. [...] I ona je rozwiązuje bardzo szybko, dlatego że tam nie ma czasu, żeby jak gdyby też się rozwodzić nad pewnymi rzeczami, tylko po prostu no było konkretnie pokazane, co zrobiłeś źle i jak ewentualnie, co zrobić, żeby ten błąd się nie powtórzył.

W końcu wraz ze stanowiskami wykształca się wypisana w nie hierarchia – łańcuch dowodzenia – dająca zwierzchnikom i zwierzchniczkom prawo do nadzorowania i korygowania pracy podwładnych. Zmienia się także znaczenie słowa „odpowiadać” – o ile w procesach samoorganizacyjnych oznaczało ono przede wszystkim „odpowiadać za” (ten czy inny element lub aspekt festiwalu) tutaj zaczyna także oznaczać „odpowiadać przed” (kierownikiem, dyrektorem). Osobistą odpowiedzialność zastępuje odpowiedzialność instytucjonalna.

Maja: To mój kolega teraz... on zapieprzał strasznie, bo jego właśnie koordynator, który powinien coś robić, to taki nie był za bardzo ogarnięty. Zresztą pracy było bardzo dużo i był na wolontariacie, a robił tyle co robili ludzie, którym płacili. A ludzie którym płacili nie robili praktycznie nic i nie spełniali się w tym i... no i on powiedział, że jeżeli w przyszłym roku mu nie zaproponują już pensji jakiejś... z tego, jakiejś zapłaty no to on nie będzie się... bo się czuł wykorzystywany w tym roku. No, bo jakieś takie uściśnięcie ręki pana dyrektora no to nie jest wszystko czasem. Bo fajna zabawa fajną zabawą, ale...

Organizacja biurokratyczna nie mogłaby jednak skutecznie funkcjonować bez wsparcia samoorganizującego się procesu, który stara się kontrolować. W sytuacji gdy oficjalne struktury i hierarchię zawodzą - to właśnie osobiste zaangażowanie i inicjatywa osób zajmujących formalnie szeregowie stanowiska ratują sytuację. Opisywane w powyższym cytacie poczucie bycie wykorzystywanym wynika z tego, że zbiurokratyzowany proces produkcji potrzebuje, ale jednocześnie nie rozpoznaje i nie wynagradza oddolnego zaangażowania pracowników i pracownic.

### 1.5. Proces pracy: kontrola i autonomia

Bartek: I najfajniejszy tekst, jaki usłyszałem od dyrektora tego festiwalu, który zarazem w sumie był moim wychowawcą, brzmi mniej więcej tak: „Zajmij się tym, ma być zrobione dobrze, ja się na tym nie znam, ale jeśli będzie źle, to masz przerabane”.

Najbardziej charakterystyczna dla procesu produkcji festiwalu formą organizacji pracy jest organizacja zadaniowa, eliptycznie podsumowana w wyżej przytoczonym

cytacie. Dyrektor (producentka, koordynator etc.) zleca pracownicy czy pracownikowi wykonanie określonego zadania pozostawiając wolną rękę co do sposobu realizacji i rozliczając jedynie z uzyskanego rezultatu. Nie należy dać się zwieść żartobliwemu charakterowi wypowiedzi Pana Dyrektora – osoba, która nie wywiąże się ze zleconej pracy rzeczywiście może mieć, w ten czy inny sposób, „przerąbane”. Przydzielenie zadania jest bowiem jednocześnie przydzieleniem zakresu odpowiedzialności za określony element czy aspekt procesu produkcji festiwalu. Jest wezwaniem do samodzielnego – autonomicznego – działania, ale wypowiedziane tym samym tonem „co w przypadku ludzi, którzy stanowili kadrę wykonawczą w epoce taylorizacji”<sup>34</sup>.

Stanisław: [...] W gruncie rzeczy nawet, poza tym, że dostałem pakiet filmów, które mam puścić i jakąś tam kolejność, czyli podział na dni, to w zasadzie to już było raczej taka, taka dobrowolność, i właśnie tego jak my sobie z tym poradzimy, nikt nam niczego nie sugerował, i zresztą nikt też nie miał czasu na to, żeby z nami siedzieć i mówić nam.

Przytoczona powyżej wypowiedź opisuje właśnie typowy przebieg przydziału zadania: kierownik lub koordynator przedstawia wolontariuszowi (tym wypadku) rezultat jaki ma uzyskać lub cel jaki ma osiągnąć. Zadanie jest określone przez to, co jest istotne ze względu na przebieg całości wydarzenia: treść („pakiet filmów”) i termin („podział na dni”); wolontariusz otrzymuje do dyspozycji określone zasoby, które ewentualnie musi uzupełnić własnymi środkami (Stanisław: [O tym samym zadaniu]: W zasadzie dostaliśmy knajpę, dostaliśmy filmy i na naszej głowie było, żeby zorganizować sprzęt). Warto też dodać, że w przypadku zadań bardziej złożonych pracownik albo pracownica ma także czasami możliwość samodzielnego dobierania sobie współpracowników czy podwładnych.

Bartek: Bo jeśli na przykład ktoś całą swoją prezentację która jest wielka, i cały swój dorobek ktoś chce zaprezentować, ma na swoim dysku, który nie jest przenośnym dyskiem, to trzeba znaleźć przejściówkę. Z kolei jeśli ktoś ma tą samą prezentację na nośniku typu CD czy dysk wymienny to można mu dać laptopa swojego i on też poleci, tak. Wszystko zależy od tego, jak bardzo masz doświadczone osoby, które... czasem jest tak, że przykładowo jakiś nazwijmy to koordynator jakiegoś działu technicznego, który właśnie odpowiada za takie występy live spanikuje, właśnie przychodzi wolontariusz i mówi – ale ja mam laptopa takiego, i tak dalej, wyciąga i pół sekundy, i po prostu jest załatwiona sprawa.

---

<sup>34</sup> M.Lazzarato, *Praca niematerialna, ...* str. 82

Jednocześnie nie wszystkie wykonywane zadania są wynikiem kierowniczego przydziału – znaczna ich część pojawia się w sposób niespodziewany, w trakcie procesu produkcji. W takich wypadkach pracownik nie może czekać – w powszechnym przekonaniu naszych respondentek i respondentów – aż ktoś mu wyda polecenie załatwienia sprawy, lecz musi wykazać się własną inicjatywą. Wyżej przytoczony przykład wskazuje także na znaczenie poczucia odpowiedzialności (postawa wolontariusza) nad odpowiedzialnością instytucjonalną („koordynator, który odpowiada za takie występy spanikuje”). W zmiennym i nieprzewidywalnym środowisku festiwalu organizacja pracy nie mogłaby sprawnie funkcjonować bez takiej formy samoorganizacji.

Antoni: Musiałem sobie sam organizować prace i od razu byłem wrzucony w taki tryb, że po prostu dostajesz zadanie i wiesz co masz zrobić, to znaczy stoi przed tobą cel, jakim jest utworzenie wystawy, dostajesz listę artystów, i to co musisz zrobić to sprawić, że ta wystawa się otworzy, a nie stoi nad tobą nikt i nie mówi jakie kroki po kolei masz dokonywać, żeby do tego doprowadzić. To jest całkowicie... sposób w jaki tutaj pracuję jest zależny ode mnie. Oczywiście przychodzę tutaj do biura i siedzę ileś tam godzin, ale to nie jest tak że przychodzę żeby siedzieć od 10 do 18:00.

Proces pracy festiwalowej daje pracownikom i pracownikom wysoki stopień autonomii – sposób w jaki pracują zależy od nich – nie muszą trzymać się narzuconych procedur, wyznaczonych godzin pracy, wyznaczonego miejsca etc. Oczywiście tak długo jak długo będą w stanie zrealizować zadanie. Pracownica czy pracownik samodzielnie organizuje, wykonuje i kontroluje przebieg swojej pracy<sup>35</sup>. Z jednej strony daje to pewną możliwość dostosowania procesu pracy do własnych potrzeb, upodobań (respondentki mówiły np. o preferowaniu pracy w nocy), czy innych zajęć (np. studiów, pracy zarobkowej etc.). Z drugiej strony jednak narzuca na pracownika konieczność samodzielnego podporządkowania swoich działań warunkom realizacji zadania: samoorganizacji, samodyscypliny, samodzielnego, krytycznego oceny rezultatów własnej pracy (Bartek: Wszyscy mówią: świetnie, super i tak dalej, a ty sam oceniasz – kurde, a tyle rzeczy jeszcze jest niedorobionych) – inaczej mówiąc zarządzania samą sobą. Ta tzw. „odpowiedzialna autonomia” zastępuje zewnętrzny nadzór nad wewnętrzną pracą nadzoru.

Dawid: I to [współpraca z bardziej doświadczoną pracownicą] było fajne, bo poznałem trochę technikę jej roboty i ona naprawdę jest bardzo zorganizowana, także... dużo, dużo mi to dało, bo sobie pozapisywałem na kompie różne jej takie... nie wiem... metody, co mi teraz nadal pomaga w pracy do dzisiaj... i doświadczenie też.

<sup>35</sup> Posługujemy się tu liczbą pojedynczą lecz rozważania te stosują się także do autonomicznych zespołów pracowniczych

Wysoki poziom autonomii w miejscu pracy pozwala zachować kontrolę nad rozwojem własnych umiejętności. Samodzielność daje wiele okazji do nauki i pogłębiania własnych umiejętności zawodowych (Krystyna: Miałam jednak dużą decyzyjność w moich działaniach. Wielu rzeczy się nauczyłam.). Jednocześnie do repertuaru niezbędnych umiejętności technicznych i administracyjnych dodaje umiejętności samorganizacji pracy. Organizatorki i organizatorzy festiwali sporadycznie jedynie inwestują w rozwój umiejętności swoich pracowników, dając im w zamian możliwość zdobywania nowych i pogłębiania już posiadanych umiejętności w trakcie samego procesu pracy. Poniższa wypowiedź przedstawia tę sytuację jako rodzaj wymiany między organizatorkami a pracownikami:

PK: A czy pracodawca inwestuje w rozwój Twoich umiejętności?

Bartek: Wiesz co, czy inwestuje w rozwój... tak, ale pozostaje jakby widzisz, ja samą inwestycją widzę to, że na przykład mogę coś robić po swojemu. Bo to jest jakiś koszt alternatywny. Ktoś... to jest tak zwane zarządzanie ryzykiem. Jeśli ja coś zrobię dobrze i po swojemu, to się wiele nauczę, ale jeśli robiąc... i będzie to dobrze zrobione. Jeśli to spieprzę, to czasem się nauczę jeszcze więcej, tylko, że impreza ponosi wielkie ryzyko.

Organizatorki i organizatorzy festiwalu biorą na siebie ryzyko wysokiej autonomii pracowniczej – pracownik „robiąc po swojemu” może popełniać błędy zagrażające przebiegowi i jakości festiwalu. Z drugiej strony nie muszą inwestować w nabywanie i rozwój kompetencji zawodowych swoich pracowników i pracownic, gdyż ci zobowiązani są zdobyć je na własną rękę w drodze doświadczenia.

Krystyna: Ja odpowiadałam w ogóle za zamawianie katalogów, ulotek, plakatów także.. to było dla mnie takie pierwsze w ogóle zderzenie się z tym światem wydruków... że w ogóle są jakieś gramatury papieru, wymiary... Oczywiście to się wydaje w tym momencie oczywiste natomiast ja wtedy byłam taka... Matko boska, po prostu...

PK: „Co tu wybrać?”

Krystyna: Tak, jak ja mam... ten... jak ja mam to ocenić, skąd ja mam to wiedzieć, także... no tutaj, to było takie błędzenie wręcz kompletne.

Ta tendencja do łączenia wykonywania pracy z nauką zawodu bywa przyczyną stresów i obaw. Powyższy cytat pokazuje jak nawet względnie proste (patrząc wstecz, z perspektywy zgromadzonego już doświadczenia) zadania mogą okazać się problemem, kiedy wykonuje się je po raz pierwszy. Do zadań wykonywanych przez autonomicznego pracownika czy pracownicy należy zatem także zaliczyć ustawiczną naukę własnego zawodu.



## 1.6. Kontrola zewnętrzna

Natalia: I tak naprawdę ten moment nadzoru jest tak naprawdę straszny, przychodzi na samym końcu, i dopiero wtedy przychodzi ewaluacja pracy którą się wykonało, i często okazuje się, że na samym końcu coś się zrobiło źle, nie wiedząc o tym, szczególnie jeśli pracujesz po raz pierwszy w takim systemie i nie wiesz jak robić różne rzeczy, i wtedy powstają różne problemy i konflikty z tym związane.

Najważniejszą, stosowaną w procesie produkcji festiwalowej, metodą zewnętrzną kontroli pracy jest kontrola nad jej rezultatem. Jak świadczy wyżej przytoczona wypowiedź kontrola taka może mieć formę bardzo stresującego momentu „ewaluacji” gotowego „dzieła”: mamy tu do czynienia z pracownikiem technicznym odpowiedzialnym za realizację poszczególnych elementów festiwalu. Tam gdzie pracownica czy pracownik jest odpowiedzialny raczej za jakiś ogólny aspekt, niż określony element (np. logistykę, zakwaterowanie, wolontariuszy, kontakty z mediami etc.) kontrola rezultatów wiąże się z oczekiwaniem płynnego przebiegu całego wydarzenia i wchodzi w grę dopiero kiedy zaczynają pojawiać się jakieś zauważalne nieprawidłowości (np. opóźnienia, problemy z noclegami etc.). Ewentualna bardziej szczegółowa (i bardziej stresująca) ewaluacja pracy następuje już zazwyczaj po zakończeniu imprezy.

Anna: Bo ja też zatrudniam na każde miejsce, gdzie odbywają się spektakle, jednego człowieka, który musi tam być od początku do końca. I on tam siedzi. Dostaje jakby ode mnie taki pakiet, czyli cały sprzęt ma wynajęty, miejsce. Wszystko jest uzgodnione, ale na miejscu musi z zespołem porozmawiać i to, co ja uzgodniłam wcześniej dopilnować, żeby się faktycznie wydarzyło.

W przypadku większych i bardziej zbiurokratyzowanych festiwali (powyższy przykład pochodzi z jednego z większych polskich festiwali teatralnych) kontrola nad rezultatami pracy przybiera bardziej systematyczną formę „pilnowania” toczącego się w względnie autonomiczne („wszystko jest uzgodnione”) procesu pracy.

Dawid: [...] Ktoś tam nie załatwił sobie głośników – mimo iż wpisał, że będzie miał głośniki – no to trzeba teraz szybko wynająć jakieś inne, a jest... lato to jest po prostu festiwalowy bum i strasznie ciężko jest załatwiać sprzęty, no więc... po prostu załatwiłem głośnik za 2000zł, strasznie drogo, a to na przykład się nie mieściło w budżecie. Więc był trochę gnój.

Drugą, powszechnie stosowaną zewnętrzną formą kontroli procesu pracy, jest wyznaczanie mu granic, których nie może przekraczać. Chodzi tu o ograniczenia czasu („dedlajn”) i środków (finansowych, sprzętowych i osobowych), które pracownik ma do dyspozycji. Przytoczony wyżej cytat pokazuje, że pracownica odpowiedzialna za

określony element festiwalu może samodzielnie podejmować dowolne kroki, które doprowadza do jego powodzenia, lecz jeśli przekroczy wyznaczone granice (w tym wypadku: budżet) robi się „gnój”. Przekroczenie wyznaczonych granic daje położonym podstawę do wszczęcia szczegółowej kontroli przebiegu procesu pracy i zasadności podjętych decyzji (w powyższym przykładzie: pracownica musiała się tłumaczyć z przyczyn wydania tak dużej sumy pieniędzy), niszcząc iluzję pełnej autonomii i przypominając o funkcjonujących relacjach hierarchicznych.

Jeśli przyjrzymy się ponownie przedstawionym przykładom funkcjonowania mechanizmów zewnętrznej kontroli (Anna: Wtedy powstają różne problemy i konflikty z tym związane. Dawid: Więc był trochę gnój.) zauważymy, że są one miejscem przejawiania się konfliktu między pracownikami a organizatorami (występującymi względem nich jako pracodawcy). W tych właśnie momentach hierarchiczna struktura organizacji festiwalu wdziera się we względnie autonomiczny proces pracy, potwierdzając jego subsumpcję w ramach panujących stosunków produkcji i przypominając o zasadniczo heteronomicznym charakterze pracy najemnej, o którym pisaliśmy na początku tego rozdziału.

## **1.7. Podmiotowe efekty procesu pracy**

Związek między warunkami procesu pracy, wysoką autonomią a podmiotowością pracownic i pracowników można opisać jako szczególny mechanizm kontroli normatywnej, zastępujący w procesie produkcji festiwalu bardziej bezpośrednie formy kontroli pracy. O ile przedsięwzięcie ma zakończyć się sukcesem, pracownica czy pracownik musi wnieść do niego – nie tylko swoją pracę i umiejętności – lecz także kreatywność, inteligencję i umiejętność reagowania na nieprzewidziane sytuacje. Ale także umiejętność samodzielnego podejmowania niezbędnych, w danych okolicznościach działań, bez oczekiwania na polecenia z góry, a w końcu także swoje zdolności komunikacyjne i osobowość. Są to rzeczy, których nie sposób wyegzekwować za pomocą nadzoru. Stąd też zarządzanie ludźmi w procesie produkcji festiwalu zorientowane jest nie na nadzorowanie ich zachowań, lecz na wzbudzanie w nich poczucia odpowiedzialności. Zatrudnienie do pracy przy festiwalu nie jest prostym aktem sprzedaży siły roboczej:

Antonina: Bardzo zaangażowałam się całą sobą w festiwal, bo byłam w stanie poświęcić wszystko dla niego [...] bo jak się chce zaangażować tak kompletnie, całkowicie, całą swoją sobą, to wiadomo jak przy festiwalu [nazwa festiwalu] chciałam być na każdym koncercie, chciałam być codziennie w biurze i pomagać i wykonywać wszystko o co mnie poproszą.

Zatrudnienie się do pracy przy festiwalu ma charakter zaangażowania, zarówno emocjonalnego jak i moralnego. Oznacza coś więcej niż umowę czy nawet ofertę pomocy (w przypadku wolontariuszy), lecz stanowi wzięcie na siebie osobistej odpowiedzialności za realizację wydarzenia. Oczywiście, poczucie odpowiedzialności za całość festiwalu, choć niewątpliwie ważne, ma znaczenie drugorzędne wobec bardziej konkretnej odpowiedzialności za własną „działkę” – tzn. przydzielony lub wybrany element festiwalu (lub też po prostu szereg określonych zadań), którym dany pracownik czy pracownica ma się bezpośrednio zajmować. Proces rozdzielania zadań jest zatem także procesem rozdzielania obszarów odpowiedzialności, odpowiedzialności zarówno w sensie instytucjonalnym – tzn. tego kto za co jest rozliczany – jak i moralnym – jako pewnego moralnego zobowiązania. Symetryczne wobec zobowiązania branego na siebie przez pracownice jest zaufanie, jakim obdarza ją kierownictwo:

Krystyna: Także... no tak, jest taki... Nie mam kogoś kto tak nade mną stoi lub, że wykonuję tylko i wyłącznie funkcje w stylu... tak jakbym... można powiedzieć, że nawet przy [nazwa festiwalu], gdzie ja z nimi dość... no to nie jest jakby aż taka duża funkcja. Natomiast, ja dostaje ridery techniczne czyli oni mają do mnie duże zaufanie dlatego, że... jednak... oni wiedzą, że ja zbiorę wszystko i to wszystko będzie na miejscu. Czyli ja tutaj mam jakby swoją dowolność, ja sama sobie planuję godzinę... jak, kiedy, co, gdzie... sama odpowiadam za to, nie wiem, żeby z kierowcą się dogadać. Wszystko jest na mojej głowie, także... no ja nie czuję tutaj jakby takiej dużej kontroli czy czegoś takiego. To są moje zadania po prostu.

Stanisław: No po prostu jest się w miarę, powiedzmy, dorosłym człowiekiem i trzeba się ogarnąć z sytuacją.

W tym procesie moralnej wymiany, który możemy określić jako kontrolę przez upodmiotowienie lub też kontrolę normatywną, kierownictwo obdarzając pracownika czy pracownicę zaufaniem rozpoznaje ją jako podmiot moralny<sup>36</sup>: dorosłą, kompetentną i odpowiedzialną osobę, ta z kolei rozpoznając się w tej interpelacji bierze na siebie odpowiedzialność, przekształcając cel wyznaczony przez kierownika w swój cel osobisty. W ten sposób „dusza robotnika może stać się częścią fabryki”<sup>37</sup>. Pracownicy i pracownice widząc, że są traktowani jak osoby odpowiedzialne i samodzielnie starają się dobrze wykonywać swoją pracę, żeby nie zawieść pokładanego w nich zaufania.

<sup>36</sup> L. Althusser, *Ideologie i aparaty ideologiczne państwa. Wskazówki do badań*, (tł. Andrzej Staroń), Nowa Krytyka, [w:] <http://www.nowakrytyka.pl/spip.php?article374> (data dostępu: 9 XI)

<sup>37</sup> M. Lazzarato, *Praca niematerialna ...*, str. 81

Dawid: A podoba mi się to, że właśnie jest... że jestem bardzo odpowiedzialny tam, że muszę być odpowiedzialną osobą i ja decyduję o różnych rzeczach. A jak się da komuś możliwość decyzyjności, bycia decyzyjną osobą w pewnych kwestiach to się po prostu bardziej chce, bo jest większa motywacja.

Każde zlecone zadanie do wykonania jest jednocześnie przydzieleniem pewnej odpowiedzialności, pracownica czy pracownik podejmując się jego wykonania staje się osobiście odpowiedzialny za określony element lub aspekt festiwalu. Pisaliśmy już wcześniej o znaczeniu jakie poczucie osobistej odpowiedzialności ma dla funkcjonalnego, jak również hierarchicznego podziału pracy w procesie produkcji festiwalu.

Dawid: A dziewczyna, która była opłaconym menadżerem tej sali była chyba w ciąży czy... nie wiem, miała dzieci i jej tam praktycznie nie było. Więc laska dostała wypłatę z dotacji, tak? Z, w ogóle... z funduszy fundacji, a ja zapierdalałem za nią.

Poczucie odpowiedzialności stanowi mechanizm samoorganizacji procesu pracy, względnie niezależny od wszelkich oficjalnych i hierarchicznych podziałów, czego najlepiej dowodzi fakt, że jest je w stanie zastąpić kiedy te struktury zawodzą.

Krystyna: To jest takie podejście trochę... z jednej strony żeby to wpisać w CV, ale też mam wrażenie, że to jest nie kwestia szukania doświadczenia tylko tak naprawdę zdobycia plakietki i ewentualnie możliwości, po prostu, wejścia na... tylko i wyłącznie tyle. Bo widzę takie... tak jakby sytuacje, gdzie ktoś się zgłasza na wolontariat i zapisuje się tylko raz, na przykład, na dyżur czterogodzinny. Festiwal ma, nie wiem, 5 dni, a on przychodzi tylko jednego dnia, ma plakietkę i widzę go później na wszystkich spektaklach, bo on chce wejść.

W opozycji do odpowiedzialnego podmiotu, zaangażowanego i godnego zaufania, znajduje się podmiot oportunistyczny, powszechnie występujący jako negatywny bohater narracji naszych respondentek i respondentów<sup>38</sup>. Podmiot oportunistyczny (niekiedy wolontariuszka) zainteresowany jest tylko swoimi korzyściami (np. darmowym uczestnictwem w festiwalu), nie chce robić więcej niż to niezbędne, nie poczuwa się do odpowiedzialności i nie podziela entuzjazmu. Bez ścisłego nadzoru nie można na nim polegać i w kontekście festiwalowego procesu pracy okazuje się zupełnie bezużyteczny.

---

<sup>38</sup> W każdym razie tych, które zajmowały już pewne kierownicze stanowiska. Wolontariuszki i wolontariusze – grupa powszechnie podejrzewana o skłonności oportunistyczne – są bardziej wyrozumiali względem takich postaw, nawet jeśli same się od nich odcinają (Maja: No, chciałabym z roku na rok coś więcej robić i chciałabym mieć taką możliwość rozwoju w tym wszystkim, że... no nie chciałabym być całe życie, powiedzmy, tak jak większość chłopaków jest z techniki czyli przynieś, podaj, pozamiataj i chodzą... A oni mają... mają większą szansę chodzenia na filmy, na więcej filmów mogą iść.)

Hanna: Bo jak nie ma obowiązków kto – co to jeden się będzie poczuwał i będzie robił dużo, a drugi tak jak mówiłam wcześniej zrobi 1/4, a na koniec powie: „Ale myśmy odwalili festiwal!”, nie? I na przykład powie: „Bo ten festiwal nie polegał na organizowaniu tylko ratowaniu.”. I myśmy zrobiliśmy, myśmy poszliśmy, myśmy położyli tory przed Ratuszem, nie? Będzie stał i tylko patrzył się jak mój [imię osoby] z... o 4 rano... kładą chłopaki tory, które przyjechały tam spod [nazwa miasta].

Organizacja pracy oparta w dużym stopniu na poczuciu osobistej odpowiedzialności i ograniczonej kontroli sprawia, że osoby zaangażowane są na niekorzystnej pozycji względem oportunistów i oportunistek. Ci ostatni mogą czerpać korzyści z uczestnictwa w procesie produkcji festiwalu (jak darmowy wstęp czy po prostu przypisywanie sobie zasługi za organizację z wyżej przytoczonego przykładu), biorąc na siebie nieproporcjonalnie małą ilość pracy. Ogólnie mało represyjna atmosfera procesu pracy sprawia także, że nie ma możliwości dyscyplinowania takich osób (Krystyna: [O wolontariuszu oportuniście] I wiesz, no my nie możemy z tym nic zrobić... w sensie, no ja nie mogę powiedzieć: „Słuchaj, ale tylko raz byłeś.”). Stąd też proces pracy najlepiej funkcjonuje, kiedy realizuje go wspólnota zaangażowanych:

Mateusz: I jak widzisz takie zaangażowanie z drugiej strony nie tylko na polu kupienia napojów i załatwienia materiałów, tylko też osoby, która będzie czytała wszystkie testy i wyłapie każdą literówkę, oprócz tego wyłapie każdy bezsens który jest tam napisany, praca z taką osobą od razu bardziej angażuje cię, i wiesz, że to jest priorytet, a inne rzeczy są... to jest chyba tak, że jak widzisz, w ogóle w pracy, że jak widzisz czyjeś zaangażowanie to od razu sama też się chcesz zaangażować w coś tam bardziej.

Współdzielony entuzjazm i zaangażowanie są kluczem do dobrej atmosfery pracy. Osoby zaangażowane mobilizują się wzajemnie i są dla siebie przykładem. Osiągnięcie takiej atmosfery jest jednak przede wszystkim kwestią odpowiedniej selekcji uczestników procesu pracy:

Dawid: Ja się staram być raczej miły niż rozkazujący. Ale z drugiej strony też trzymam taki dystans, bo... od razu też da się wyczuć jak dana osoba podchodzi do pracy, tak? Czy przyszła tutaj, żeby się powozić czy przyszła, żeby coś zrobić rzeczywiście. I wtedy z takimi od razu nawiązuję kontakt, a tamtym nawet nie wiem czy daję szansę żeby się wykazali, bo widzę, że jak gadam, a oni tam patrzą na coś innego, co nie? Więc nie chce mi się marnować nawet czasu na nich. Wiem, że na przykład jutro ich już nie będzie. Więc staram się tak

ciepło powiedzieć: „Słuchaj, zrobimy tak” i jakby współpraca, a nie, że ja tobie rozkazuję. My razem robimy projekt to musimy razem sobie tutaj pomagać, nie?

Rozpoznawanie osób przejawiających właściwą postawę okazuje się istotne, nie tylko w procesie rekrutacji, lecz także w samym procesie pracy. Pozwala oddzielić wartościowych współpracowników i współpracownice, na których będzie można polegać – od oportunistów – którzy mogą być tylko źródłem konfliktów.

## **1.8. Podsumowanie rozdziału**

Proces pracy festiwalowej, choć zróżnicowany pod względem stopnia biurokratyzacji, charakteryzuje się jednak wysokim poziomem pracowniczej autonomii i przewagą normatywnych mechanizmów kontroli nad zewnętrznymi. Pracownik czy pracownica festiwalowa powołana jest do samodzielności, zachowując kontrolę nad swoją pracą i jednocześnie podejmując powierzone jej zadania jako osobistą odpowiedzialność. Bez tego poczucia odpowiedzialności organizacja procesu produkcji, zredukowana do formalnej hierarchii, nie byłaby w stanie sprawnie funkcjonować w zmiennym i wszechstronnie angażującym środowisku pracy festiwalowej. Organizatorzy procesu produkcji zmuszeni są zatem tworzyć warunki dla funkcjonowania autonomii pracowniczej. Jednocześnie muszą ściśle kontrolować rezultaty procesu pracy, potwierdzając tym samym swoje niezbywalne prawo do wyłącznego dysponowania produktem.

## 2. Teoria praktyki robotnicy sztuki

Eviva l'arte! Człowiek zginąć musi -  
cóż, kto pieniędzy nie ma, jest pariasem,  
nędza porywa za gardło i dusi -  
zginąć, to zginąć jak pies, a tymczasem,  
choć życie nasze splunięcia niewarte:  
evviva l'arte!

(...)

Evviva l'arte! Duma naszym bogiem,  
sława nam słońcem, nam, królom bez ziemi,  
możemy z głodu skonać gdzieś pod progiem,  
ale jak orły z skrzydły złamanymi -  
więc naprzód! Cóż jest prócz sławy co warte?  
evviva l'arte!<sup>39</sup>

Karolina: (...) Jeśli stracisz sens pracy czy jakąś... radość tej pracy, to ci nic już nie zostaje, ponieważ się pracuje po 16 godzin, ma się bardzo małe stosunkowo wynagrodzenie, i jeśli nie ma tego sensu, tego światła, które cię razi w oczy, cię przyzywa i świeci ci tam prosto w oczy i każe ci robić różne rzeczy, jeśli ono gaśnie, jeśli okazuje się że nie wiem... ludzie zawodzą, rzecz nie ma sensu ponieważ nie spotyka się z wdzięcznością, ani z żadną reakcją, to to jest ten moment trudny bardzo, to jest trudny moment.

Pierwsze pytanie, jakie nasuwa się gdy przyglądamy się uważniej festiwalom kulturalnym, brzmi: jak to się dzieje, że ludzie w ogóle chcą przy nich pracować? Kolejne zaś: jaki sens ma dla nich, aby pracować niekiedy intensywnie, po wiele godzin i wciąż wykazywać się nowymi pomysłami, zaangażowaniem i lojalnością? Postawy takie są bowiem w omawianej branży powszechne, zwłaszcza wśród osób, które pozostają w niej dłużej i odnoszą sukces. Jednocześnie ich rozumienie sukcesu zwykle niewiele ma wspólnego z sukcesem ekonomicznym, a dążenia do niego nie sposób zrozumieć posługując się prostym schematem „pracy za pieniądze”, czyli pracy najemnej. Większość uczestników naszego badania nie była w stanie utrzymać się wyłącznie z festiwali kulturalnych, a jeśli już to raczej nie z pracy przy jednym festiwalu. Nawet ci zaś, którzy mogli

---

<sup>39</sup> K. Przerwa-Tetmajer, *Eviva l'arte*

tego dokonać, mieli świadomość, że ich zarobki są niższe niż wynagrodzenie za podobną pracę w innych branżach. Średnie stawki za pracę przy badanych festiwalach korespondują z wynikami naszych badań jakościowych i z rozpowszechnionym przekonaniem, że „w kulturze nie ma pieniędzy”.<sup>40</sup> Aby zrozumieć to, jak funkcjonuje branża, musimy zrozumieć dlaczego opłaca się w niej pracować za darmo, lub za pół darmo. Bez pracy niskoopłacanej i nieopłacanej organizacja festiwalu musiałaby wyglądać zupełnie inaczej niż obecnie.

## **2.1. Praca, która nie męczy, czyli zniesienie alienacji**

Jeśli nie pieniądze, to coś innego musi motywować do działania osoby pracujące w branży festiwalowej. Pytanie co to jest i jakimi prawidłami rządzi się ekonomia tego dobra?

Krystyna: [...] Ja nie potrzebuję pełnego etatu, ja nie potrzebuję takiej satysfakcji tego, że ja muszę zarabiać nie wiadomo jaką kasę żeby żyć nie wiadomo na jakim poziomie. Niech to robi mój chłopak [...]. Poza tym jest ta kwestia tego, że no OK, człowiek może się męczyć, natomiast jeżeli będę miała tę możliwość, żeby pracować w miejscu gdzie ja się dobrze czuję no to oczywiście będę do tego dążyła[...].

Tomasz : Bardziej robię to dla przyjemności, czy dla jakiegoś rozwoju, niż dla pieniędzy. Powiedzmy sobie szczerze: pieniądze w kulturze nie są za duże. I, i to, to nie jest żadne moje źródło utrzymania.

Powyższe wypowiedzi, obie osób zatrudnionych na umowę cywilno-prawną, nie są w żadnym razie odosobnione. Pierwsza z cytowanych respondentek dodatkowo wskazuje na warunek, który umożliwia jej takie podejście, czyli wsparcie finansowe partnera. Tymczasem to, co rzuca się w oczy najbardziej w powyższych cytatach, to dążenie do czerpania przyjemności z pracy. Uczestniczki i uczestnicy badania nie chcą widzieć pracy jako czasu straconego na rzecz przedsiębiorstwa, jako kosztu uzyskania pieniędzy na życie, lecz jako jego integralną część – podporządkowaną takiemu samemu celowi jak reszta: osiągnięciu przyjemności, dobrego samopoczucia i rozwoju (ostatni, jak się okaże nie jest wartością samą w sobie).

WK: Skąd te przekonania, że chcesz robić coś w kulturze?

Amelia: Wiesz co... ja myślę, że to wyszło trochę z domu rodzinnego, znaczy

---

<sup>40</sup> Jak już zostało wspomniane we wstępie, wg danych MKiDN średnia pensja pracowników festiwalu waha się od 1,6 tys zł do 10 tys. zł. Niestety nie wiemy jak bardzo odległe od średniej są ekstrema (czyli najwyższe i najniższe wynagrodzenia)



z domu mojej mamy bardziej niż rodzinnego. Moja mama była zawsze tą osobą, która mnie w jakiś sposób inspirowała. Ona zawsze robiła rzeczy, które chciała, które niekoniecznie były dochodowe, w sumie nigdy nie były. Teraz też nie są, ale zawsze robiła to, co ją pociąga, i to właśnie była ta praca w wydawnictwie. Trudno to nazwać pracą, z której mogła żyć. Ona jest też profesorem na uczelni, zajmuje się literaturą rosyjską i organizuje [nazwa festiwalu], i w ogóle naprawdę jest taką osobą, z której czerpałam dużo i jakąś taką chęć do robienia czegoś więcej niż siedzenie na uczelni od 8 do 15 i w sumie później nie wiadomo co do robienia.

Praca jest zatem widziana jako sposób na robienie czegoś ciekawego, czegoś więcej, jako okazja zrealizowania pasji twórczej. Jak widać powyższa respondentka utożsamia także stałe godziny pracy z rutyną i nudą. Człowiek zmęczony po nudnej pracy, oddaje się nudnym, odtwórczym rozrywkom („nie wiadomo co robi”). Jeśli praca jest twórcza, ciekawa nie ma znaczenia czy odbywa się w ustalonych godzinach. Staje się integralną częścią życia, rozrywką, realizacją pasji, wewnętrznej potrzeby tworzenia, a więc zostaje zniesiona alienacja pracy.<sup>41</sup> Taka praca nie musi, a nawet nie powinna podlegać żadnym ograniczeniom. Można śmiało postawić diagnozę, że to dążenie do zniesienia alienacji pracy, lub też utożsamienia życia i pracy, jest istotnym czynnikiem, który czyni atrakcyjność branży częściowo niewrażliwą na poziom płac i stabilność warunków.

Dążenie do zniesienia alienacji pracy składa się z czterech istotnych wymiarów, które postaramy się po kolei omówić. Po pierwsze alienacja pracy może być usunięta m. in. dzięki poczuciu wagi (z punktu widzenia jednostki, lub z perspektywy dóbr wspólnych) tego czego się robi.

Dawid: No nie wiem, jak robiliśmy taki koncert słynnego zespołu [...] mogę opowiadać przez półtorej godziny co tam się działo, no ale dużo się działo. A panowie zagrali, zagrali chyba z cztery czy pięć bisów. [...] Potem powiedzieli, że najlepszy koncert na trasie koncertowej i skrzydła rosły. Ja wtedy myślałem, że w ogóle już nie robię żadnych małych koncertów, małych festiwali, że teraz tylko i wyłącznie fajne, duże wyzwania i duże koncerty, nie. No ale wiesz co? Jakby przeszło mi (śmiech). [...]

WK: A jak przy [nazwa festiwalu] robisz to chyba tam nie za bardzo masz...

Dawid: Nie. Nie interesuję się muzyczną masą. To jest robota. Ale to jest tyle pracy, że wszyscy tam mnie zachęcali żebym poszedł coś zobaczyć, ale to trochę za bardzo popowe dla mnie. No brakuje tam pazura, jakiejś wyrazistości. Nie, nie do końca.

<sup>41</sup> Alienację pracy rozumiem po prostu jako traktowanie pracy jako czasu utraconego na rzecz pracodawcy i w tym sensie wyłączonego z życia, por. K. Marks, Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844 r. [w:] K. Marks, F. Engels, Dzieła, T.1., Warszawa 1976, str. 546-560

Ten uczestnik badania wyraźnie rozgranicza pracę, która może być przeżyciem niemal mistycznym, gdyż łączy się z obcowaniem z wysoką, trafiającą w jego gusta sztuką i „robotę” przy „masowych” festiwalach, którą wykonuje się dla pieniędzy. „Robota” zaś, o ile ma miejsce w sektorze kultury, nadal jest według niego lepsza niż lepiej płatne zadania z kulturą nie związane.

WK: A jak to się stało, że wybrałeś sobie sektor kultury?

Filip: Jak to się stało? A nie wiem. Właściwie chyba dlatego, że mnie to pociąga, idea mnie pociąga – to, że kultura no jest taka... co to niby pcha świat do przodu, nie, rzeczywistość, i polepsza ludzkie egzystowanie i bytowanie na tym świecie. Zwłaszcza... ja to jestem taki dość twór... nie wiem, czy twórczy, zbyt pewny siebie chyba jestem. Ale tak, jestem twórczy. Lubię coś tworzyć. Lubię, żeby coś się... coś powstawało dzięki mojej pracy, a nie że tylko coś odtwarzam albo, nie wiem... [...]. Lubię, jak coś jest ciągle, perspektywiczne, wizjonerskie – tak, jak to u nas jest troszeczkę. Zwłaszcza jeśli chodzi o wizje dyrektora artystycznego tutaj – pana O. Także dlatego kultura. Daje wolność. Wolność to jest podstawowe słowo mojego życia.

Powyżej cytowany respondent wskazuje, obok wiary w wagę kultury pojmowanej jako dobro wspólne, na dwie kolejne cechy, które sprawiają, że utożsamia się ze swoją pracą. Są to zaspokojenie wewnętrznej potrzeby tworzenia oraz nierozwinięta tutaj szerszej kwestia wolności. Na temat wolności mówi: „jestem człowiekiem niespokojnym, więc muszę robić wiele rzeczy na raz” oraz, że „jestem osobą, która nie mogłaby siedzieć w jedynym miejscu na etacie”. Ta potrzeba wolności oznacza więc potrzebę zmian, niechęć do rutyny, lecz także preferowanie swobody w realizacji powierzonych zadań. Zaspokojenie tych potrzeb czyni pracę przyjemną i znosi odczuwanie trudności. Możemy jeszcze dodać na marginesie, że cytowanego tu uczestnika badań cechuje wręcz pogarda wobec koleżanek i kolegów, kierujących się logiką zysku ekonomicznego i niepodzielających entuzjazmu do pracy na rzecz dobra kultury (co jest istotne również dlatego, że w swojej pracy osoba ta kieruje ludźmi).

Wiktor: Ja nie muszę dostawać pieniędzy, żeby przy czymś robić. Jeżeli jest to związane z kulturą i przyznaję, że sam i to jest chyba najważniejsze, to jest najbardziej satysfakcjonująca rzecz. A wszystkie pozostałe jakieś, czyli kontakt z artystami, których cenie, możliwość samemu gdzieś czasami wpływania na program niektórych z tych festiwali. No to są takie dodatkowe rzeczy.

Dodatkową rzeczą, czyli czwartym czynnikiem zmniejszającym alienację, jest zatem także skala możliwego wpływu na końcowy efekt swojej pracy. Powyżej zacytowany

uczestnik badania planuje zresztą w nieodległej przyszłości założyć własny festiwal, a więc radykalnie zwiększyć swój stopień kontroli nad rezultatem pracy.

Pierwszy z wymienionych czynników dezalienujących pracę w kulturze – poczucie wagi tego co się robi, jest efektem pracy sektora kultury jako całości. Efektem, który zaczyna oddziaływać na pewne jednostki na długo przed rozpoczęciem kariery zawodowej. Praca przyuczania do kultury i do pracy na rzecz kultury jest wykonywana zresztą nie tylko przez rodziny, szkoły i uniwersytety. Zajmują się tym także, z dużą skutecznością, młodzieżowe ruchy i subkultury, a także grupy towarzyskie i kółka zainteresowań. Można powiedzieć, że dzięki tej pracy system zapewnia sobie przetrwanie, wychowując następców obecnych twórców, kuratorów, animatorów, popularyzatorów i pedagogów. Wiara w prymat wartości pracy kulturalnej nad innymi, pozwala akceptować im niższe wynagrodzenie materialne (więcej o tym procesie powiemy w ostatniej części tego rozdziału).

Szymon: Zaczęło się wszystko od tego, że od dziecka byłem pasjonatem kina i całej szeroko pojętej kinematografii, nawet nie opierało się to tylko na tym, że lubiłem oglądać filmy, tylko też interesowały mnie same festiwale filmowe, wszystkie wydarzenia związane z filmami i organizacja. I potem jak osiągnąłem ten wiek 16 lat kiedy mogłem się udzielać jako wolontariusz, to tak zrobiłem, zacząłem tutaj od [nazwa festiwalu], to był mój pierwszy wolontariat przy wydarzeniach kulturalnych, no i tak jakoś poszło.

Moment rozpoczęcia pierwszej darmowej pracy, może być jak więc widzimy momentem wyczekiwany od dawna. Drugi i trzeci z wymienionych czynników: wewnętrzna potrzeba tworzenia i potrzeba wolności zdają się mieć dużo bardziej złożoną genezę, jednak paradoksalnie oba zdają się współbrzmieć z wymaganiami jakie stawia się obecnie na rynku pracy, zwłaszcza w branży festiwalowej. Potrzeba wolności, spontanicznych zachowań i przyzwyczajenie do braku stałego nadzoru, właściwego stosunkom pracy, może być wynikiem treningu jaki odbywają współcześnie młodzi ludzie wchodząc na rynek pracy. Warto także dodać, że wszystkie respondentki i respondenci (nie licząc najmłodszych) są po, lub w trakcie studiów, które generalnie sprzyjają zatrudnianiu na umowy cywilno-prawne, lub umowy w niepełnym wymiarze czasowym i do nich przyzwyczajają.

Antoni: [...] No myślę, że moje życie i to jak to wygląda też jest jakąś wypadkową szerszych procesów globalizacyjno-ekonomicznych, które zachodzą nie tylko w Polsce, a tutaj tak naprawdę zachodzą z opóźnieniem wieloletnim, i te moje doświadczenia nie są jakoś specjalnie wyjątkowe. To jest pokoleniowe doświadczenie po prostu braku pracy i konieczności, po prostu, błąkania się z miejsca na miejsce i robienia jakichś... od fuszki do fuszki. [...] Też dużo moich znajomych

lawiruje jak takie elektrony wolne, z miejsca na miejsce, więc no, to jest główna przyczyna tego [...].

Można powiedzieć, że uczestniczki i uczestnicy naszych badań pragną mniej więcej tego, czego doświadczają, lub też inaczej, że przyzwyczaili się łatwo do pozytywnych stron swojej sytuacji. Przyzwyczajenie do negatywnych stron przychodzi jednak trudniej, o czym przyjdzie nam pisać dalej.

Cztery wyżej wymienione czynniki: potrzeba odczuwania subiektywnej lub intersubiektywnej wagi tego co się robi, dążenie do swobodnej realizacji swojej twórczej pasji, zniesienie krępującego nadzoru oraz potrzeba kontroli efektów swojej pracy (podejmowanie uważanych za istotne decyzji) przyciągają ludzi do branży festiwalowej. Trzy ostatnie napędzają zaś kariery, motywując do poszukiwania możliwości awansu, (albo, jak mówią same respondentki i respondenci: „rozwoju”). Może wydawać się to niekiedy absurdalne, skoro – jak zauważa jeszcze inny uczestnik badań – „jaką masz z tym frajdę, stoisz przed wejściem, bez jaj, albo stoisz i kierujesz samochody na parking, bez jaj”. Wiele osób w branży wykonuje prace mało twórcze. Strategie wolontariuszek, wolontariuszy, pracownic i pracowników festiwali orientują się na zniesienie alienacji pracy, lecz zakładają niekiedy wykonywanie pracy, która gdyby nie była wpisana w taką strategię byłaby alienująca (sama przez się bowiem „nie przynosi frajdy”). Jak to możliwe?

## **2.2. Akumulacja zasobów jako strategia minimalizacji alienacji pracy**

Weronika: Nie, bo to była, oni nas totalnie ograniczali w ogóle z kontaktem do jakichś takich rzeczy większych. Do programowania, do jakby zapraszania, do formułowania programu. Że to było tak, że przychodzisz w ogóle na 17tą, jesteś do 19tej, później już cie nie ma, nie? Już jakby nie uczestniczysz w tym. To czego mi brakowało to np. pracy w biurze. [...] I to było dla mnie dziwne, bo oni mi na to nie pozwalali i jakby tak było, że za każdym razem jak chciałam nie wiem, to ok, rozniosę te plakaty ale mogę wrócić i coś zrobić, nie? Napisać jakiegoś maila albo sprawdzić wam skrzynkę info, przeczytać coś, cokolwiek. O nie, nie, my sobie tutaj poradzimy, wiesz nie ma miejsca i w ogóle byś musiała mieć własnego kompa i zawsze było coś, że nie, nie? Że w ogóle tylko te plakaty i daj nam już święty spokój. To tak jakby takie wykorzystywanie trochę, nie. Bo idea wolontariatu, głównie wiadomo opiera się na tym, że ty dajesz ale nie też, że to jest jednostronne. Właśnie też czerpiesz z tego, prawda? I to jest bardzo ważne, że się uczysz, że poznajesz i jakby dostajesz też trochę, nie, z tego wszystkiego, co też oferujesz ty. No i to było takie dziwne.

Paradoksalnie nieco może wydawać się, że osoba cytowana powyżej (obecnie pracownica etatowa na kierowniczym stanowisku, przykład szybkiej, udanej kariery, która tu opisuje swoje pierwsze doświadczenie) jako zapłatę za pracę oczekiwała więcej pracy. Jednak nie bez przyczyny, gdyż praca ma w tym sektorze podwójny charakter. Po pierwsze polega na wytwarzaniu oczekiwanego efektu zewnętrznego, ale również na gromadzeniu wiedzy i znajomości. Powyżej przytoczona osoba nazywa „wykorzystywaniem” zablokowanie dostępu do wiedzy i brak możliwości awansu, co jasno wskazuje na to, co uważa za zapłatę – możliwość skumulowania wiedzy i znajomości umożliwiającą awans. Opłacalność tej logiki wyznacza rzecz jasna szansa awansu (o czym dalej), jednak nie tyle rzeczywista, co postrzegana. Powyżej podany cytat jest zresztą idealnym przykładem logiki „wykazywania się” i „chęci robienia czegoś więcej”. Logiki, która jest tak ewidentna, że dostrzegana nawet przez osobę, która niestety nie widzi w niej nadziei dla siebie:

WK: Spodziewasz się, że zostałeś tam zapamiętana?

Maria: Zapamiętana? Wątpię, szczerze powiedziawszy. Ja jestem zbyt nieśmiała, zbyt cicha, żeby... i mało przebojowa, żeby jakoś tam się wybić z tego grona wolontariuszy całego. No, cóż. Może się coś zmieni w moim życiu jeszcze [śmiech].

WK: Co masz na myśli?

Maria: Nie wiem, piorun mnie walnie [śmiech] i nagle wstanę taka przebojowa, będę tam brylować. Będę najbardziej ambitnym wolontariuszem w przyszłym roku, najbardziej rozgadany. [...] Nie wiem, w ramach jednego wolontariatu gdybym była taka ambitna, bym została polecona na inny wolontariat. Bym jeszcze bardziej ambitna i tak się po tych wolontariatach, wolontariatach, z tego jednego wolontariatu na drugi wolontariat, może by mnie w końcu gdzieś przyjęli do pracy. Nie wiem, ciężko powiedzieć.

Kluczowe jest tu zagadnienie „bycia poleconą”, które nie oznacza bynajmniej wyłączenie oficjalnych referencji. Ścieżki zatrudnienia i awansu w opisywanym obszarze rynku pracy są zdecydowanie nieustandaryzowane i opierają się głównie na bezpośrednich znajomościach. Wobec ich istnienia celowe jest nie tylko zbieranie szeroko reklamowanych wpisów w CV, lecz również nawiązywanie znajomości, utrzymywanie kontaktów itp. Trzeba także być rozpoznany w tych znajomościach jako pasjonatka lub pasjonat, „najbardziej ambitnym” i „najbardziej rozgadany”. Bycie „najbardziej ambitnym” oznacza, że trzeba „wykazywać się” (pasją, a więc chęcią do działania), „robić więcej” niż jest się proszonym. Trzeba także umieć i chcieć nawiązywać i podtrzymywać kontakty z odpowiednimi osobami w strukturze.

Pozwolę sobie teraz omówić historię pewnej wolontariuszki. Na początku, gdy rozpoczęła się jej przygoda z festiwalami kulturalnymi była entuzjastycznie nastawiona, z uwagi na relatywnie odpowiedzialne i samodzielne zadanie oraz dobry kontakt z bezpośrednią przełożoną.

Gabriela: No i jak się dowiedziałam, że mogę sama zorganizować koncert, zajmować się tym od początku, no to mi się to bardzo spodobało, bo ja lubię takie rzeczy, no i po prostu wtedy zaczęłyśmy zajmować się wszystkim. Od ulotek począwszy, szukaniem grafików, poszukiwaniem sponsorów, poszukanie artystów, którzy tam wystąpią za darmo, poszukanie lokalu. [...]. Podobało mi się to, że mieliśmy fajny kontakt z B. i ona tak liczyła się z naszym zdaniem. Bo tak naprawdę dużo osób tak jakby traktuje wolontariuszy jak osobę, która może ci zrobić kawę. [...] My po prostu byłyśmy... byliśmy współpracownikami na równym, na równym poziomie. Byliśmy, po partnersku się kontaktowaliśmy. Więc to było fajne.

Opowiadając o tym pierwszym doświadczeniu respondentka mówi, że minusem był niewystarczający natłok zadań.

Gabriela: Że właśnie mało, że tak jakby dla mnie jak dla mnie to było mało zadań. Po prostu ja bym mogła jeszcze więcej wziąć na siebie. (...) Mogłam pomagając innym, ale też no nie czułam takiej nerwówki, wszystko tak na spokojnie. Jestem przyzwyczajona, że wszystko jest tak zrzucane tak na koniec. No i to jedno mi się nie podobało, dlatego że ja lubię robić więcej.

Jednak, nim minęły dwa lata od tamtego momentu, stosunek uczestniczki do przedmiotu badań zmienił się radykalnie.

Gabriela: Później po wakacjach zaczęłyśmy... tak jakby zerwałyśmy z [nazwa festiwalu]. Jeszcze byłam kilka razy, bo B. nas poprosiła o to żebyśmy poszły jako bileterki [...] Więc tam byłyśmy też kilka razy, to już nawet wcześniej. To tam nam się podobało, ale tam jest tak, że po prostu trzeba jakby stale mieć kontakt z osobą, która zajmuje się tymi bileterami. No i jak festiwal się skończył, to B. też przestała pracować w [nazwa festiwalu] [...] my miałyśmy już tak jakby wyrobione tam miejsce, że my jesteśmy tam na stałe, my jesteśmy do pomocy, że jak zadzwonią to my raczej możemy. Po prostu dobrze się znałyśmy i dobrze się im z nami współpracowało. A jak się zaczął październik, poszliśmy na zajęcia, ja poszłam do pracy, bo to było w tamtym roku jeszcze, rok temu. To po prostu B. też nie było, to też za bardzo nam się nie chciało tam iść, bo też chodziłyśmy trochę dla niej [...] stwierdziłyśmy, że nie do końca to już ma sens, po prostu, że chodzimy tam, ale tak naprawdę już w zasadzie nie mamy czego oczekiwać. Tym

bardziej, że poznałyśmy na przykład wolontariuszkę, która pracowała w [nazwa tegoż festiwalu] przez 6 lat. I cały czas, co roku była w centrum festiwalowym, dużo ogarniała, a w zasadzie też już nic z tego nie miała. Że po prostu dalej się nie mogła piąć. No i my stwierdziłyśmy, że... to znaczy ja z druga koleżanką, bo jedna jeszcze jest w [nazwa festiwalu], tak obok. Stwierdziłyśmy, że mamy swoje zajęcia, że mamy pracę, mamy studia, warto jest jeszcze iść na jakieś inne praktyki i rozwijać się w tym kierunku. Ale zrobić też coś swojego. Też zaczęłyśmy pracę nad stowarzyszeniem, bo wiadomo, że to trochę trwa.

Nie chcemy przez to sugerować, że ta czy inna osoba, lub jakaś grupa ma podejście instrumentalne. Twierdzimy jedynie, że opisana powyżej strategia akumulacji wiedzy i znajomości, celem zajęcia stanowiska o większej kontroli nad efektami pracy, ma największe szanse powodzenia w zbadanych warunkach. Powodzenie zaś mierzone jest stopniem zniesienia alienacji pracy. Nie ma znaczenia czy jest to strategia podejmowana wskutek kalkulacji, czy też jest ona „naturalnym” przejawem cech indywidualnych danej jednostki. Warto jednak dodać, że znajomość reguł gry jest dość powszechna w badanym środowisku. Rozwój (rozumiany jako uczenie się, zdobywanie znajomości i pozycji, ale także jako zwiększanie kontroli nad efektem swojej pracy, tzn. zajmowanie coraz bardziej decyzyjnych stanowisk) jest tu procesem, który służy zmniejszaniu alienacji pracy i zarówno to jak i rozwój są połączonymi i kluczowymi stawkami w badanym obszarze.

Strategię mającą zminimalizować alienację pracy dążą do tego poprzez akumulację zasobów i rozwój, a więc w w konsekwencji:

- 1) Awans w ramach tej samej organizacji na stanowisko zapewniające większą kontrolę nad procesem pracy i jej efektem,
- 2) Zwiększenie tej kontroli na skutek nieformalnej zmiany zakresu obowiązków w ramach tej samej organizacji (bez formalnego awansu),
- 3) Przejście z jednej organizacji do innej, oferującej wyższy poziom kontroli
- 4) Usamodzielnienie się, założenia własnej firmy, stowarzyszenia, wydarzenia, bazującego na zdobytych zasobach.

Gra polegająca na „wykazывaniu się” jest opłacalna jedynie wówczas gdy podmiot działający widzi możliwość ciągłego rozwoju. Brak rozwoju, „stagnacja”, są powodami rozczarowań i odejść z konkretnej organizacji lub w ogóle z sektora kultury.

Opisana w tym podrozdziale logika akumulacji zasobów nakłada się i zniekształca logikę stosunku pracy (czyli zasadę: czas/wysiłek za pieniądze) prowadząc do rezultatów absurdalnych z punktu widzenia materialnej ekonomii (np. praca za darmo, praca

bez odpoczynku, wykonywanie czynności poza zakresem obowiązków itp.) Zastąpić ją jednak można jedynie wówczas gdy materialne podtrzymanie swojego życia nie stanowi problemu.

### **2.3. Materialne ograniczenia**

Nowe znajomości, możliwość nauczania się, wpis w CV mogą zastępować gratyfikację ekonomiczną i świadczenia społeczne, ale tylko jeśli równocześnie są one zapewniane z innego źródła, lub też mieszczą się w spektrum wyrzeczeń jakie (chwilowo) może znieść jednostka.

WK: Myślisz, że tam [w innej branży – przyp. autorów] by Ci było pod pewnymi względami lepiej?

Dawid: No myślę, że finansowo by to się bardziej zgodziło. A, no jak w pewnych względach, pojawiają się pewne kryteria tak, że no, chciałoby się po prostu, nie wiem no. W chwili obecnej takiej jak niema dzieci niema takich rzeczy, no to niema tego problemu, no ale raz po raz pojawiają się takie myśli i nie wiem czy to jest metoda żeby spędzić całe życie. Jak się da to super ale... [...] Bo w tym momencie odpowiadam tylko za siebie i swoją partnerkę. To znaczy ona też odpowiada za siebie i za mnie, więc jakby wpół odpowiadamy za siebie, no ale jak pojawia się mały ludek no to odpowiadamy za niego. Jak nie ma już tej takiej klarowności finansowej, no to, nie wiem, jak pojawi się ten problem to tak naprawdę wtedy się z nim zmierzę.

Zuzanna: [...] To nie jest spoko, to nigdy nie będzie spoko [umowy o dzieło – przyp. autorów]. Bo to jest zaściankowe, zamojskie myślenie, bo jak pójde do lekarza... Nie no wiesz, co jest bardzo spoko dopóki... Ja też nie czuje takiego wiesz, takiej presji, że gdzieś mam ten etat, że się nie powodzi, także wiesz, o co chodzi? Ja póki co chce dużo rzeczy naraz robić, nie? Nie wiem czy to będzie tylko film, tylko muzyka, czy tylko radio, nie wiem. I to na razie mnie tak nie trzyma, wiesz na stałe w jednym miejscu, zawsze mogę coś zmienić, zawsze mogę powiedzieć, że mam tylko umowę o dzieło, o co mu chodzi [...]. W każdym razie, teraz jest spoko, dopóki jeszcze studiuję, jeszcze sobie te dwa lata zrobię, tego magistra polskiej produkcji i to jest spoko, nie? Ale później już bym tak nie chciała...

ZN: A co się zmieniło w twojej sytuacji życiowo-zawodowej, edukacyjnej, od czasu tego pierwszego festiwalu do teraz?

Antoni: No wiesz, w tym czasie skończyłem studia, ta sytuacja pracy umowy



o dzieło zaczęła doskwierać, w tym sensie że kiedy studiujesz posiadasz ubezpieczenie, a później już jak jesteś chory nie możesz iść do lekarza, więc trzeba zacząć było renegocjować tę sytuację, i oczywiście nie ma tutaj takiej sytuacji żeby ktoś mógł pracować na umowy o pracę, więc musieliśmy walczyć, wspólnie właściwie walczyliśmy o to, żeby można było chociaż jedną umowę zlecenia podpisywać, żeby można było zapłacić ZUS. W międzyczasie podejmowałem też próby kontynuowania edukacji, nadal je podejmuję, jest to trudne ze względów czasowych, bo jak się okazuje nawet studia w weekendy stają się niemożliwe w tym trybie pracy, bo okazuje się, że w weekendy też coś musisz robić, gdzieś musisz być. To co się zmieniło, to taka postępujące zawłaszczanie twojego czasu przez pracę i walka ciągle trwająca żeby odzyskiwać jakiś czas na prywatne rzeczy.

Jak zobaczyliśmy powyżej, dwoma momentami przełomowymi w biografiach respondentów jest skończenie studiów i wejście w okres planowania rodziny. Pierwszy moment przełomowy pozbawia ich zabezpieczeń socjalnych świadczonych przez państwo (niekiedy także stypendiów lub wsparcia rodziców), drugi zwiększa ich potrzeby finansowe i potrzebę stabilności dochodów. Druga cytowana tu respondentka dodatkowo potwierdza fakt, że do tego czasu plusem sytuacji osoby pracującej na umowy cywilnoprawne jest możliwość zmian i większa swoboda niż u pracowników etatowych.

Jak uczestniczki i uczestnicy badań radzą sobie z powyższymi problemami? Antoni wspomina o próbach kontynuowania edukacji, celem utrzymania zabezpieczeń społecznych. Jako ostatecznie wypracowane rozwiązanie wspomina „wspólne wywalczenie chociaż jednej umowy zlecenie”. Oznacza to „wywalczenie na grantodawcy”, czyli zaakceptowanie przez niego takiego budżetu, który umożliwia opłacenie składek dla pracowników (ten respondent akurat ma wpływ na treść wniosków składanych przez jego organizację). Inny uczestnik badania w tym samym czasie walczył indywidualnie (i wygrał) o zastąpienie umowy zlecenia umową o dzieło, gdyż jest ubezpieczony w KRUS-ie, a potrzebuje dodatkowych pieniędzy. Najczęściej jednak próby rozwiązania problemów tego typu koncentrują się na szukaniu pracy poza sektorem kultury (co kończy się jego opuszczeniem), zwiększaniu liczby przyjmowanych zleceń, rozszerzaniu zakresu świadczonej pracy itp. Wobec utraty pewności bytowej respondenci i respondentki chętniej podejmują bardziej alienujące prace. Wobec utraty warunku podtrzymującego strategię akumulacji wiedzy i znajomości nie zmienia się jedno – podejmowane strategie nadal są bardzo indywidualne.

Przywodzi to na myśl obserwację, że być może nie wszystkich stać na to, aby pracować w kulturze. Obfita produkcja dyplomów humanistycznych, a wraz z nimi osób

rozpoznających wartość kultury oraz wartość pracy w kulturze (lub też po prostu uznających stawki, o jakie się gra szukając pracy przy festiwalu, za wartość tej gry)<sup>42</sup> owocuje kilkoma osobami ubiegającymi się o jedno miejsce na wolontariacie przy znanym festiwalu<sup>43</sup>. Jeśli przyjąć założenie, że choć połowa z osób starających się o to miejsce to osoby kierujące się logiką wyrażoną przez Marię<sup>44</sup>, okaże się, że na jedno miejsce pracy gwarantujące stabilne zaspokojenie potrzeb bytowych w branży jest kilkuset lub kilka tysięcy chętnych. Podczas zaś tego niezwykle rozbudowanego procesu rekrutacji, ktoś musi podtrzymywać biologiczną egzystencję kandydatów. Obietnicą jaką sektor składa wchodzącym w niego osobom jest zniesienie alienacji pracy i połączenie pracy z przyjemnością. Jednak w praktyce możliwość przeżycia z tej pracy, bez wsparcia z zewnątrz jest przywilejem bardzo nielicznych. Dążenie do tego celu za pomocą strategii „wykazywania się”, indywidualnego gromadzenia zasobów poprzez pracę nieodpłatną lub nisko płatną, jest źródłem produktywności sektora przy niskich kosztach. Obietnica ta – w połączeniu z eksportem kosztów pracy (na rodziny zatrudnionych, przyjaciół itp.), który umożliwia produkowanie festiwali, w tym kształcie, w jakim je znamy – pozwala wytwarzać kluczowe dobro w promocji miast i osiągnięciu wskaźników uczestnictwa w kulturze.

## 2.4. Autonomia pola

Musimy zauważyć, że powyższe ustalenia wpisują się w dużej mierze w teoremat Pierre’a Bourdieu. Francuski badacz analizując środowisko literackie okresu Drugiego Cesarstwa, czyli sprzed stu pięćdziesięciu przeszło lat, wykazał w jaki sposób pole producentów kultury wyłoniło się z pola polityki i ekonomii. Aby zilustrować ten proces cytował jego uczestnika, Gustave’a Flauberta:

Jest rzeczą słuszną, że ten, kto nie zwraca się do tłumu, nie jest przez tłum opłacany. To zasada ekonomii politycznej. Utrzymuję więc, że dzieła sztuki, godnego tego miana i stworzonego z pełną świadomością nie można oszacować, że nie ma ono wartości handlowej. Wniosek: jeśli artysta nie ma innych dochodów, powinien zdechnąć z głodu! Okazuje się więc, że pisarz, skoro nie otrzymuje pieniędzy od możnych, jest o wiele bardziej wolny, szlachetniejszy. Cała zaś elita społeczna razem wzięta to tyle, co jeden sklepikarz. Co za postęp!<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Choć to nie edukacja formalna jest głównym, ani pierwszym miejscem, w którym uczy się rozpoznawania tych stawek, stanowi ona raczej uzupełnienie i zwieńczenie tego procesu

<sup>43</sup> Wedle naszego informatora w 2013 roku do biura festiwalu, w którym pracuje, wpłynęło 1200 aplikacji, spośród których wybrano ponad 300 wolontariuszy

<sup>44</sup> „Jakbym w ramach jednego wolontariatu gdybym była taka ambitna, bym została polecona na inny wolontariat. Bym jeszcze bardziej ambitna i tak się po tych wolontariatach, wolontariatach, z tego jednego wolontariatu na drugi wolontariat, może by mnie w końcu gdzieś przyjęli do pracy.”

<sup>45</sup> G. Flaubert, *Correspondance*, T. VI, str. 458, za P. Bourdieu, *Reguły sztuki...* str. 128

Jak Bourdieu zauważa, sam Flaubert żył ze spadku i m. in. dzięki temu mógł zajmować się „czystą sztuką”, dystansującą się od gustów mieszczaństwa i polityki. Flaubertowi chodziło zapewne nie tylko o wyrażenie pogardy wobec tych, którzy musieli rozmieniać swój talent na drobne, lecz również o podkreślenie tego co stanowi istotę autonomii pola, czyli istnienia stawek, których waga jest niezależna od ich wartości w innych grach społecznych. Radykalizm zacytowanego literata wynika zapewne z ówczesnej świeżości jego tez – w owych czasach mało kto myślał podobnie. Artyści długo walczyli o to, aby móc wygłaszać tak obrazoburcze sądy, czterysta lat wcześniej obrazy włoskich mistrzów wyceniano wedle wartości materiałów jakich użyli do produkcji<sup>46</sup>. Teza, że dzieło artysty ma jakąś wartość samą w sobie i dodatkowo, że wartość ta nie jest zależna od wartości rynkowej, w czasach Flauberta wymagała obrony. Oczywiście dziś mało kto przyjmuje tak radykalny pogląd jak cytowany wyżej literat. Jednak jego istnienie wskazuje nam na fakt, że pole produkcji artystycznej wypracowało własne stawki (i w konsekwencji własny rodzaj kapitału), a więc wartości, do których jednostki wchodzące w to pole dążyły, i własne reguły gry. Właśnie dzięki autonomii pola Flaubert mógł być wielkim pisarzem niezależnie od tego, czy jego książki się sprzedawały i czy zdobywały uznanie możnych. Pole z czasem wytworzyło szereg własnych instytucji, które dystrybuowały uznanie i prestiż – czasopisma, krytycy, koła, terminy u mistrzów, oficjalne kursy, rauty i wreszcie finansowane przez państwo szkoły, nagrody itd. Wewnątrz pola pojawiły się własne tytuły szlacheckie, takie jak „wielki artysta”, „znawca sztuki”, „człowiek czytany”, których zdobycie było, przynajmniej w teorii, niezależne od powodzenia na innych polach. Nie ma bowiem prostych sposobów na transfer kapitału finansowego, czy politycznego w kapitał kulturowy. Wszystkie zaś istniejące wymagają zaangażowania instytucji zajmujących się produkcją artystyczną. Oznacza to także, że odniesienie sukcesu w polu produkcji artystycznej umożliwia dostanie się na pozycję pozwalającą kontrolować transfery kapitałów, a więc również czerpanie zysków.

Nie ma potrzeby abyśmy tutaj omawiali całą teorię pól, czy teorię pola produkcji artystycznej stworzone przez Bourdieu, zainteresowanych odsyłając po prostu do jego powszechnie znanych i cytowanych już pozycji. Ważne dla nas jest, że opisany powyżej proces akumulacji jest po prostu procesem akumulacji kapitału kulturowego i społecznego, właściwego dla pola produkcji artystycznej i odbywa się zgodnie z regułami tego pola. Branża festiwalowa jest bowiem podpolem pola produkcji artystycznej i podlega jego regułom. Centralną stawką w polu jest udział w wytwarzaniu kultury, której wartość jest oceniana przez same agendy pola. Pole to posiada własną, zmieniającą się, wskutek toczonych w nim walk, strukturę, która na bieżąco pozwala określić jaką wartość kulturalną, czy artystyczną ma dana aktywność. Opisane powyżej zniesienie alienacji pracy oferowane przez branżę festiwalową jest w kontekście teorii Bourdieu

<sup>46</sup> P. Bourdieu, *Dystynkcja, społeczna krytyka władzy sądenia*, Warszawa 2002 s.11

po prostu ofertą uzyskania poprzez pracę tego, w czego wartość naprawdę się wierzy – kapitału kulturowego. Wiara w stawki (*illusio* pola, za P. Bourdieu.<sup>47</sup>) jest wytwarzana przez właściwe dla niego mechanizmy socjalizujące. Pole szkoli więc (za pośrednictwem kin, galerii, wieczorków literackich, rodzin, szkół i uniwersytetów) osoby aspirujące do tytułów szlacheckich jakie nadaje.

Szkolenie okazuje się w skali masowej nadzwyczaj skuteczne, jeśli skutkuje armią ludzi gotowych walczyć o kapitał kulturowy. Praca w branży festiwali kulturalnych jest tutaj tylko jedną z możliwych strategii, inne to amatorskie tworzenie, organizowanie wydarzeń w ramach kultury DIY, prowadzenie fotoblogów i wiele, wiele innych.

## 2.5. Od pola produkcji do społecznej fabryki

Próba zrozumienia współczesności na podstawie teorii pola produkcji artystycznej, w tej formie w jakiej sformułował ją Bourdieu, pozostawi nas częściowo ślepyimi na to wszystko (a było tego niemało), co wydarzyło się w dziedzinie produkcji kulturalnej od lat 70. Umasowienie produkcji i konsumpcji kultury, możliwe dzięki upowszechnieniu środków masowego przekazu, a zwłaszcza Internetu, wspomóżone przez postępującą autoreferencyjność produkcji kulturalnej doprowadziły do podkopania fundamentalnej opozycji jaką wytworzyło pole – czyli opozycji pomiędzy kulturą niską i kulturą wysoką. Także w tym czasie powstały i zostały wchłonięte subkultury młodzieżowe, a wraz z nimi nastąpił rozkwit i zmierzch „undergroundu”. Wszystko to doprowadziło do rozmycia się granic pola produkcji kulturalnej, a według Pasquinelliego do powstania fabryki kultury, tzn. włączenia szerokich mas społecznych do produkcji niematerialnej. Nastąpiło połączenie rozrywki ze swobodną twórczością i konsumpcji z produkcją. Jej najbardziej ekstremalnym przejawem zdaje się być, jak na razie, powstanie portali społecznościowych i powolne wchłanianie przez nie reszty Internetu, z tak zwanymi mediami głównego nurtu włącznie. Można powiedzieć, że tak jak Flaubert rozślawił poświęcenie dla sztuki czystej, wobec której pieniądz jest niczym – subkultury drugiej połowy XX wieku nauczyły cieszyć się radością tworzenia szerokie rzesze młodzieży – tak Internet i portale społecznościowe sprawiły, że niemal każdy bywa literatem, grafikiem, copywriterem, fotografem. Uczymy się nawzajem stałej, kreatywnej, niematerialnej pracy – pracy, która przynosi rozrywkę i za którą nie oczekujemy zapłaty.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> P. Bourdieu, L. Wacquant, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, (tłum. A. Sawisz), Warszawa: Oficyna Naukowa, 2001, str. 79

<sup>48</sup> por. M. Pasquinelli, *Na ruinach miasta kreatywnego, berlińska fabryka kultury, a sabotaż renty*. [w:] *Ekonomia Kultury: Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2010 i T. Terranova, *Free Labor: Producing Culture for the Digital Economy*, <http://www.electronicbookreview.com/thread/technocapitalism/voluntary> data dostępu: 13.11.2013

To, co wydaje się najbardziej uderzające, to właśnie fakt, iż powszechność wiary w stawki pola produkcji kulturalnej tworzy dużą liczbę chętnych do podejmowania trudu zdobycia kapitału kulturowego, a co za tym idzie wzmaga jego inflację. Wracając do branży festiwalii: ogromna liczba chętnych do udziału w dużych i rozpoznawalnych projektach wymaga od nich relatywnie wysokiego kapitału „na wejściu” i intensywnej pracy nad pomnażaniem go, aby w branży pozostać. Aby odnieść sukces należy mieć bogate CV lub portfolio, rozpoznawalne nazwisko i liczne znajomości. To zaś sprawia, że kontrola nad procesem pracy jest rozciągnięta właściwie na całe życie – nie można pozwolić sobie na marnowanie czasu, skoro konkurencja nie śpi. Odpowiedzialność za stałe wyszukiwanie wolontariatów, praktyk, staży, kursów, ofert uczestnictwa w ciekawych projektach, okazji nawiązania znajomości itd. spoczywa – niezależnie od pory dnia i roku – na barkach uczestniczki czy uczestnika pola. Ten ogrom pracy jest jednak często utożsamiany z zabawą, realizacją swojej pasji – słowem wynika z głębokiej wiary w stawki gry i (inter)subiektywną wartość podejmowanych wysiłków. Wobec niewielkich gratyfikacji materialnych i ogromu pracy strategia ta napotyka jednak niekiedy na wspomniane ograniczenia natury bytowej. Wreszcie, niemożliwe aby we wszystkich wypadkach owocowała sukcesem; kanały awansu ku najwyższej ocenianym pozycjom w polu nie są wiecznie otwarte i mają bardzo określoną przepustowość. Stąd rozczarowania, wynikające ze stałego zajmowania niskich pozycji, wygaśnięcie entuzjazmu i odejścia.

### 3. Ideologia sektora kultury

Entuzjazm wobec pracy przy festiwalach wytworzony zostaje jeszcze przed podjęciem wolontariatu, lub pracy w tej branży, między innymi poprzez procesy socjalizacji w rodzinie, edukację szkolną i uczestnictwo w podzielających określone zainteresowania grupach społecznych (towarzyskich czy koleżeńskich). Mogą one wytwarzać specyficzny zestaw trwałych przekonań dotyczących tego, czym jest kultura (rozumiana jako autonomiczna sfera działań podmiotowych wraz z wytworami tych działań – dobrami kultury) i w jaki sposób różni się ona od innych sfer życia społecznego. W konsekwencji, osoby podejmujące pracę w branży festiwalowej dysponują już pewnym zestawem oczekiwań względem jej charakteru oraz możliwości, jakie przed nimi otworzy. Przekonania poprzedzające dostęp do branży ulegają następnie modyfikacji pod wpływem ideologii wytwarzanej już przez samo środowisko pracy, która rewiduje niektóre wcześniejsze wyobrażenia, inne z kolei wzmacniając.

Interpretację motywacji i racjonalizacji działań podejmowanych przez pracowników i wolontariuszy festiwali kulturalnych będziemy nazywać roboczo „ideologią sektora kultury”. Praca przy festiwalu jest bowiem, jak pokazujemy w dalszej części rozdziału, pojmowana jako początkowy etap kariery w tym sektorze.

Mówienie o ideologii kultury generującej entuzjazm pracowników i pracownic branży festiwalowej nie oznacza, że ideologia ta stanowi kompletny i wyłączny sposób postrzegania przez nich sytuacji, w której się znajdują. Nie znaczy też, że są oni czymś w rodzaju pozbawionych podmiotowości marionetek, interpretujących otoczenie i działających według niezależnego od nich scenariusza, jak również, że są biernymi ofiarami zewnętrznej manipulacji. Innymi słowy, operowanie kategorią ideologii nie podważa faktu, że osoby pracujące przy organizacji festiwali są świadomie i twórczo zaangażowane w to, co robią. Nie neguje również tego, iż doświadczają autentycznej satysfakcji z rezultatów pracy oraz, że podejmują wysiłki zmierzające do racjonalnej optymalizacji

swoich działań – z punktu widzenia wspomnianej wcześniej akumulacji zasobów. Niemniej, ideologia sektora kultury, jak każda inna ideologia, stanowi medium ich subiektywnego doświadczania świata.<sup>49</sup> Co więcej, skoro mowa jest o ideologii jako o czynniku motywującym do pracy, nietrudno wskazać na jej funkcjonalny – z punktu widzenia efektywności organizacji – wymiar.

Ogólnie rzecz ujmując, ideologia kultury wpływa na doświadczenia podmiotów w czterech obszarach:

- 1) Stosunek do kultury, jako abstrakcyjnie pojmowanej sfery rzeczywistości;
- 2) Stosunek do sektora kultury;
- 3) Stosunek do dóbr kultury (w ogólności oraz jako produktów pracy w sektorze);
- 4) Stosunek do pracy w sektorze kultury (w tym: w branży festiwalowej).

W niniejszym rozdziale główny nacisk zostanie położony na czwartą kwestię – stosunek do pracy w sektorze kultury reprezentowanym tutaj przez cykliczne festiwale. Pozostałe trzy obszary doświadczenia ukształtowane są przez przekonania, które, jak już wspomnieliśmy stanowią bagaż wnoszony wraz z podjęciem pierwszej pracy przy organizacji festiwalu. W tym miejscu wystarczy przypomnieć, że najogólniejszym źródłem motywacji do pracy w branży kulturalnej jest wcześniej nabyte przekonanie, że uczestniczyć się w ten sposób znajdują w szczególnego rodzaju rzeczywistości. Podział na sferę kultury i to, co poza nią (codziennosc, przyziemność, świat zwyczajnej egzystencji) przypomina w pewnym sensie podział sacrum – profanum.

Idealizacja kultury nie jest jednak jedynym czynnikiem przesądzającym o akceptacji stawek gry w interesującym nas obszarze. Równie istotne jest to, że pracownicy i pracownice organizacji tworzących festiwale kulturalne dostrzegają w nich szansę na osiągnięcie swoich celów zawodowych. Ideologia kształtująca oczekiwania względem branży podtrzymuje ich zaangażowanie w to, co robią, wzbudzając w nich przekonanie, że niezależnie od uświadamianych sobie wad pracy przy festiwalach, jednak warto przy nich pracować. Jak wspominaliśmy w kategoriach wąsko pojętej racjonalności ekonomicznej praca w sektorze kultury jest nieracjonalna – dla większości zaangażowanych osób nisko płatna, zwłaszcza w stosunku do nakładu sił, czasu i kompetencji, lub w ogóle niepłatna (wolontariat). Podjęcie, a następnie kontynuacja zatrudnienia lub ponawianie z roku

<sup>49</sup> Takie rozumienie pojęcia ideologii nawiązuje do prac Louisa Althussera i jego uczniów. „Ideologia nie jest świadomością jakiegoś bytu”, „formą świadomości społecznej” odzwierciedlającą (nawet na zasadzie odwrócenia) „materialne warunki egzystencji” i przekładającą się na jakiś dyskurs „mniej lub bardziej oderwany od rzeczywistości” (a więc abstrakcyjny, idealistyczny). Stanowi raczej formę świadomego bądź nieświadomego (zafałszowującego bądź nie) przeżywania przez jednostki, na poziomie wyobrażenia, owych warunków [podkr. oryg.]. É. Balibar, Przedmowa do wydania z 1996 roku, [w:] L. Althusser, W imię Marksa, (tłum. M. Herer), Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2009, str. 26. Balibar nawiązuje tu do tezy Althussera: „Ideologia przedstawia urojony stosunek jednostek do ich realnych warunków bytowych”. L. Althusser, Ideologie i aparaty...

na rok wolontariatu musi być więc motywowane perspektywą gratyfikacji symbolicznej, psychologicznej oraz perspektywą swoście pojętego awansu w środowisku pracy. Awans ten niekoniecznie jest tożsamy ze sformalizowanym awansem w ramach hierarchicznej struktury. Co więcej, dostępne formy gratyfikacji tego rodzaju (np. otrzymanie bardziej odpowiedzialnego albo związanego z większą autonomią stanowiska, satysfakcja z realizacji zadania albo z jego twórczego charakteru, nawiązanie wartościowych znajomości, możliwość powiedzenia o sobie, że współtworzy się znany festiwal, że poznało się sławnego artystę itd.) pełnią swoją funkcję, to znaczy postrzegane są jako gratyfikujące właśnie w ramach ideologii sektora kultury, tzn. w ramach specyficznej interpretacji świata.

Można tu sformułować ogólną hipotezę mówiącą, że idealizacja kultury jako abstrakcyjnej sfery odgrywa kluczową rolę motywacyjną na etapie decyzji o podjęciu pierwszej pracy lub wolontariatu przy festiwalu, następnie natomiast na znaczeniu zyskuje percepcja szans w ramach organizacji i całego sektora. Tym samym krytyka ideologii jest równoznaczna z kryzysem wiary w realność owych szans.

Krok po kroku przeanalizujemy teraz najważniejsze składniki ideologii, w ramach której praca w sektorze kultury, a konkretnie praca przy organizacji festiwalu, ma być ścieżką udanej kariery. Kariery rozumianej zgodnie z przyjętymi tu założeniami, przede wszystkim jako dążenie do zniesienia alienacji pracy. Omówione zostaną kolejno: znaczenie podjęcia pierwszej pracy przy organizacji festiwalu; wiara w możliwość awansu i sukcesu zawodowego (tak jak są one pojmowane w interesującej nas branży); przekonanie o merytokratycznej naturze kryteriów zatrudniania i awansu; wizja branży festiwalowej jako swoistej anty-korporacji; (re)definicja tego, co normalne w sytuacji pracy.

### **3.1. Profesjonalizacja**

Dla kogoś, kto ma już w swojej biografii pewne doświadczenia związane z tworzeniem kultury, podjęcie pracy przy festiwalu jest jednoznaczne z przekroczeniem granicy pomiędzy działalnością amatorską a profesjonalną. Efekt ten jest krótkotrwały – mało kreatywny charakter większości zadań, którymi obarczani są wolontariusze, zwłaszcza na początku swojej kariery, w branży festiwalowej, utrudnia postrzeganie pracy w kategoriach tworzenia kultury – niemniej przeświadczenie o profesjonalizacji własnej aktywności – nawet w tym krótkim czasie trwania festiwalu – stanowi czynnik motywujący. Zjawisko to znakomicie ilustruje ten krótki fragment wywiadu z wolontariuszem:

WK: Ale co masz na myśli mówiąc, że jest to przejście na jakiś inny...

Kacper: No na taki poziom, wiesz że dotychczas robiłeś to tylko dla zajawki,



a tutaj nagle zaczyna się profesjonalizować. Zaczynasz robić to zawodowo niemal. Tak przynajmniej sobie, wiesz, roiłem. Ale to był bardzo krótki moment. Też przebudzenie bardzo szybko nastąpiło.

Ten sam respondent sygnalizuje wspomnianą prawidłowość jeszcze raz, z pewną dozą autoironii wspominając to, w jaki sposób dał się uwieść aurze profesjonalizmu towarzyszącej, w jego ówczesnym mniemaniu, festiwalowi:

WK: I co ci się spodobało w tej pracy, a co nie?

Kacper: Co mi się spodobało? Spodobał mi się przede wszystkim, no dla mnie to było coś nowego i chciałem się temu przyjrzeć i jakby te struktury, wydawało mi się, o wiele bardziej profesjonalne od tego, czym ja się zajmowałem i w związku z tym, chciałem się temu przyjrzeć bliżej na zasadzie takiego rozwoju, samorozwoju. No wiesz, no jakby wiadomo, blichtr salonu jakiś tam.

Co wiąże się z poprzednią kwestią, praca przy festiwalu, nawet w formie wolontariatu postrzegana jest jako możliwość doświadczenia wydarzenia kulturalnego „od kuchni”. Co interesujące, rozmówcy, nawet w retrospekcji, nie weryfikują zasadności swoich oczekiwań, mimo że de facto, z punktu widzenia szeregowego personelu, trudno o możliwość obserwacji całości procesu produkcji („jak to wszystko się dzieje”). Dotyczy to zwłaszcza wielkich festiwali cechujących się rozbudowanym podziałem pracy, na których tylko drobny jego wycinek, związany z przedmiotem wykonywanych zadań, jest możliwy do obserwowania. Można zatem przypuszczać, że istotna jest tu sama możliwość uczestnictwa, a więc że motywującą rolę odgrywa fascynacja samym doświadczeniem udziału w przedsięwzięciu kulturalnym.

Michał: Przede wszystkim zyskałem na tym to, że, że taki poznałem jakby trochę tryb pracy na takich festiwalach, bo wcześniej się nie, nie ocierałem zbytnio. I, no to jest takie ciekawe doświadczenie dość, że, że rzeczywiście mogłem tego, tego wszystkiego, no być wśród, w centrum tego i rzeczywiście wiedzieć jak to funkcjonuje od środka.

PK: Czy myślisz, że twoje oczekiwania zostały spełnione w stosunku do, do festiwali, co się tam dzieje, co one oferują?

Wiktoria: W sensie ja nie miałam jakichś oczekiwań. Miałam nadzieję, że po prostu będę miała okazję poznać ciekawych ludzi, pracować przy festiwalu, widzieć, jak to wszystko się dzieje i zobaczyć coś innego [...] no, i, właśnie, poznać ludzi i jeszcze za darmo do tego oglądać filmy i spektakle więc... Tak. To wszystko się stało.

Ostatni cytowany fragment zawiera jeszcze jeden godny odnotowania trop. Z punktu widzenia osoby zafascynowanej daną dziedziną kultury (tu: filmem), praca przy festiwalu stanowi okazję do obcowania z przedmiotem zainteresowań w sposób zasadniczo odmienny – i jakościowo lepszy – od indywidualnej konsumpcji. Jak bowiem stwierdza inna uczestniczka badań, Maria: „Siedzenie na kanapie i oglądanie filmów, a pomoc przy takim festiwalu, no to wiadomo, że to... dwie zupełnie różne rzeczy”. Dodatkową zaletę stanowi tu oczywiście możliwość ominięcia ograniczeń ekonomicznych. Cytowana pracownica sektora kultury mówi wszak o oglądaniu filmów i spektakli za darmo, nawet jeśli z perspektywy zewnętrznego obserwatora można by uznać, że płaci za nie swoją nieodpłatną pracą na rzecz organizatora<sup>50</sup>.

### **3.2. Wizje kariery**

Omówione dotychczas wyobrażenia na temat pracy w branży festiwalu wyjaśnić można jeszcze ogólną idealizacją tej sfery działań ludzkich, jaką jest kultura. Ideologia właściwa omawianemu sektorowi obejmuje bowiem również przekonanie o możliwości osiągnięcia sukcesu i zrobienia w nim kariery<sup>51</sup>. W tym sensie już pierwszy wolontariat przy festiwalu kulturalnym stanowi dla wielu osób początek planowanej kariery w sektorze kultury. Tym samym nie jest czasem straconym, ale czymś, co można „wpisać do CV” i co z perspektywy dalszej kariery w tej konkretnej dziedzinie może okazać się wartościowe, niezależnie od wartości takiego doświadczenia na rynku pracy w szerszym rozumieniu.

Wiktoria: Ja myślę, że chcą w tym działać, bo taki mają profil studiów i taki mają plan na życie i najczęściej właśnie tak jest, że chcą pracować przy tym, przy festiwalach. Albo w czymś podobnym. I więc to im się przydaje, właśnie, do CV, właśnie, zawsze. A poza tym, zawsze to jest dobry fun. Większość z nich już pracuje na festiwalach, natomiast ja się jeszcze ciułam tak o, żeby być.

Z punktu widzenia dążenia do akumulacji kapitału społecznego (rozbudowy sieci kontaktów) oraz kompetencji, równie ważną kwestią dotyczącą inicjacji w sektorze kultury jest wiara w to, że już pierwsza praca daje pewne możliwości nawiązywania znajomości i „uczenia się” pracy w branży. Respondenci wielokrotnie opisują doświadczenia nabyte podczas swojego pierwszego festiwalu jako niezbędny etap swoistego rozpoznania specyfiki sektora oraz mechanizmów, które umożliwić mogą dalszy rozwój osobisty

---

<sup>50</sup> Więcej o tym, w ostatnim rozdziale

<sup>51</sup> Należy cały czas mieć na uwadze, że niekoniecznie chodzi tu o sukces i karierę w wymiarze finansowym ani nawet o formalny awans w strukturze organizacyjnej; sukcesem jest osiągnięcie pozycji związanej z autonomią, wpływem, twórczym wkładem w realizację festiwalu itp.

i zawodowy w jego ramach, ale również jako okres skokowego wzrostu posiadanych kompetencji, cenionych w branży. Jeden z rozmówców mówi w tym kontekście o nabywaniu „realnej wiedzy”:

Paweł: Wiesz, to było niesamowite doświadczenie, jakby ilość, niesamowite doświadczenie i taka realna wiedza, nie? Wiedza od podstaw, od kuchni na temat... Na temat promocji, narzędzi promocji, pewnych standardów. Kontakty z ludźmi mediów, ale też nie wiem, z ludźmi decyzyjnymi w sprawach jakby polityki kulturalnej. No też jakby spotkania z przedstawicielami innych organizacji. Po prostu zobaczenie, jak działa taka machina produkcyjna.

Co godne uwagi, narracja tego typu służy nie tylko jako racjonalizacja decyzji o podjęciu wolontariatu, ale również pojawia się w opisie pierwszych doświadczeń związanych z kierowaniem organizacją festiwalu. Tak jest na przykład w przypadku cytowanej poniżej koordynatorki:

DK: To bardzo duże doświadczenie z tym pierwszym festiwalem. Jak Pani je ocenia w ogóle? Jak było?

Julia: No, tak jak Pani sama powiedziała, bardzo duże doświadczenie, przede wszystkim dało mi to takie rozeznanie, powiedzmy – bardzo ogólne rozeznanie, poczynając od możliwości pozyskania dofinansowań, partnerów, jakby... jakimi drogami to trzeba robić, też tam jakiegoś małego PR-u, i tak dalej, bo to też była działka którą... bo myśmy w trójkę miały ten komitet organizacyjny, no. Pod takim patronatem wójta i prezesa [nazwa instytucji], który nam bardzo dużo pomógł. Ale jakby w trójkę załatwialiśmy wszystkie sprawy. Więc jakby tak naprawdę ogląd taki całościowy, jak się robi. Bo teraz mam powiedzmy jakąś tam węższą działkę, a wtedy wszystko. Czyli poczynając od tego, że żeby zorganizować koncert, to potrzebne jest więcej prądu niż do tego, żeby podłączyć czajnik. I że kabel siłowy to jest trochę inny niż normalny.

Respondentka omawia szeroką gamę kompetencji, które uzyskała podczas pierwszego realizowanego projektu, od kompetencji technicznych, po organizacyjne i prawne. Jeżeli natomiast przyjrzymy się wypowiedziom uczestników i uczestniczek badania, którzy wspominają początki swojej pracy wolontariackiej, zauważymy również, że pierwsze doświadczenia w sektorze kultury postrzegane są jako kluczowe z punktu widzenia gromadzenia kapitału społecznego. Przykładem niech będzie następująca refleksja na temat roli kontaktów nawiązanych na pierwszym festiwalu w dalszej karierze:

Jan: Ale ludzie których poznałem na [nazwa festiwalu] pracują też przy innych festiwalach i dzięki temu pracowałem, czy tam byłem wolontariuszem, przy innych festiwalach. Czyli w pewnym sensie tak. Wiesz, to niby jest duże miasto, ale tak naprawdę nieduże i jak zaczniesz pracę, pewnie to wiesz, nie?

Wraz ze stażem w sektorze kultury rośnie motywująca rola postrzeganych możliwości uzyskania stałego, płatnego zatrudnienia w organizacji realizującej festiwal, awansu w obrębie branży czy też – ujmując rzecz bardziej ogólnie – poprawy swojej pozycji w ramach branży. Fundamentalnym składnikiem ideologii sektora kultury, który omówimy poniżej, jest wobec tego obietnica kariery, w swych najbardziej jaskrawych przejawach przybierająca postać mitu „od wolontariusza do organizatora” (czy też „od wolontariusza do menadżera”). Cytowana już wcześniej respondentka relacjonuje przebieg swojej kariery w sektorze kultury jako drogę od małego festiwalu zrealizowanego oddolnie – dzięki indywidualnej determinacji i z ograniczonym wsparciem z zewnątrz – do prestiżowego, dużego festiwalu, z pewną dumą nazywanego jednym z większych w kraju:

DK: Ale zanim – tak przerwę Pani – Pani mówiła o tym, że patrząc z perspektywy i teraz w tym miejscu, w którym Pani jest, że w sumie się udało spełnić te oczekiwania.

Julia: No, w sumie się udało, no bo tak, no bo dzięki właśnie temu, dzięki tej imprezie pierwszej, którą właśnie wykreowałyśmy razem z koleżankami – w domu, w mieszkaniu, to zaczęła się taka moja droga, która doprowadziła mnie do tego miejsca, w którym jestem, czyli że pracuję przy jakimś większym wydarzeniu. A [nazwa festiwalu] to jest jedna z większych imprez takich w ogóle w Polsce, w regionie [...] to w ogóle jedna z największych. To jest kilka tysięcy osób co roku, no, jest to impreza na takim poziomie, który też mi odpowiada w jakiś sposób, bo uważam, że poziom jej merytorycznie też jest dość wysoki – więc no tak, doprowadziło mnie między innymi do tej imprezy, do takich też ludzi, z którymi właśnie współpracuję, których bym nie poznała gdybym nie zaczęła od takiego małego [nazwa festiwalu]. Więc poniekąd się to udało.

Inna wypowiedź operuje z kolei imiennym przykładem osoby, która odniosła sukces w branży – sukces zdefiniowany w pierwszej kolejności jako „bycie przy każdym festiwalu”, świadczące przede wszystkim o rozpoznawalności w branży i posiadaniu rozwiniętej sieci kontaktów, oraz profesjonalizm.

A czy znasz kogoś kto pracuje w sektorze kultury, o kim mogłabyś powiedzieć, że ma dobrą pracę?

Wiktoria: [X] to po prostu jest przy każdym festiwalu i wszędzie i gdzie się nie

pójdzie, to tam jest [X]. To jest właśnie taki człowiek, który jest na każdym festiwalu, jest takim, no, profesjonalistą. No i ogólnie wszyscy ludzie, którzy są dyrektorami tych wszystkich festiwali. Ale tak koordynatorzy, to mają fajne zajęcie, ale nie wiem, czy tak dobrze płatne.

Jak już zaznaczyliśmy, sukces zawodowy pracownika lub pracownicy kultury utożsamiany jest ze spełnieniem takich warunków, jak autonomizacja własnej pozycji, uzyskanie twórczego wpływu czy profesjonalizacja. Większość uczestników czy uczestniczek badania otwarcie zdaje sobie sprawę z tego, że jedynie nieliczne pozycje w festiwalowej hierarchii pracy dają gwarancję spełnienia tych oczekiwań. Chodzi tu oczywiście o stanowiska kierownicze, zwłaszcza te, które zbliżone są do funkcji dyrektora artystycznego czy też, ogólniej, związane z produkcją wydarzeń kulturalnych. W mniejszym stopniu również stanowiska związane z promocją, public relations i kontaktem z mediami. Co charakterystyczne, respondenci stosunkowo rzadko wprost ujawniają aspiracje do zajęcia tego rodzaju pozycji w ramach festiwalu, przy którym aktualnie pracują, dostrzegając, że dostęp do nich jest mocno ograniczony.

DK: A czy na przykład masz jakiegoś znajomego z Festiwalu który, nie wiem, od, nie wiem, wolontariusza albo nawet nie. Teraz ma taką pracę, którą mógłbyś powiedzieć, że jest fajna? W sensie, że...

Jan: Tutaj przy Festiwalu?

DK: No na przykład tym albo innym.

Jan: No właśnie nie. Właśnie nie, bo te grupy osób, z którymi właśnie pracuję przy tym Festiwalu no to są w tym samym miejscu. Przy innych festiwalach to różnie. Wiesz, ja też przy innych festiwalach, tak jak mówiłem szczególnie przy [nazwa festiwalu] miałem rolę bardziej taką koordynującą, nie. Ale tutaj tkwimy w miejscu.

Cytowana powyżej wypowiedź jest przejawem wyraźnej tendencji do przenoszenia aspiracji zawodowych, bądź na inny festiwal (zazwyczaj znany z krążących o nim opinii w środowisku osób związanych z produkcją kulturalną), bądź na bliżej nieokreślony typ idealny „małego festiwalu”, przedstawianego jako środowisko sprzyjające dążeniu do zniesienia alienacji pracy. (Mały festiwal charakteryzuje się mniejszym stopniem biurokratyzacji i komercjalizacji, bardziej otwartą strukturą stanowisk, a także mniej sztywnym podziałem zadań. Otwiera to przed szeregowymi pracownikami i pracownicami większe szanse wpływu na jego kształt artystyczny oraz większe szanse na awans.) W wersji optymalnej, celem dążeń jest stworzenie od podstaw nowego festiwalu, urządnego według własnego projektu i wolnego od negatywnych cech przypisywanych festiwalom „masowym” czy komercyjnym.

DK: A masz jakieś plany na rozwój swego hobby, pracy przy festiwalach?

Jan: Wiesz co? Tak. Znaczą plany, nie do końca sprecyzowane. Chciałbym pracować przy mniejszym festiwalu. Gdzie miałbym więcej decyzyjności, więcej, więcej wpływu. Czyli jak wcześniej pytałaś o, o co? O wychodzenie z inicjatywą, czyli więcej rzeczy, na których miał bym wpływ, nie? Na których mógłbym decydować, współdecydować. Wiesz koordynować, rozmawiać itd. Ale nie myślę na razie o stworzeniu własnego festiwalu, raczej podłączeniu się do innego.

Przypadek cytowanego respondenta wskazuje, że mitologizacja małego, niezależnego festiwalu – jeśli spojrzeć na nią jako na element ideologii branży festiwalowej – umożliwia skanalizowanie niezadowolenia z aktualnie wykonywanej pracy przy dużym przedsięwzięciu kulturalnym w wizji alternatywnej drogi rozwoju zawodowego. Przyczynia się bowiem do podtrzymania przekonania o tym, że w sektorze kultury generalnie istnieją możliwości zaspokojenia aspiracji zawodowych (w tym egzystencjalnego bezpieczeństwa, jakie daje stały i wystarczający dochód), nawet jeśli bieżące doświadczenia związane z pracą kładą poddać to w wątpliwość.

### **3.3. Wiara w merytokrację**

Paradoksalnym efektem oddziaływania ideologii wytwarzanej przez sektor kultury może wydawać się współistnienie obok siebie – przejawiające się w wielu wypowiedziach – dwóch modeli postrzegania mechanizmów awansu i kariery. Z jednej strony, mamy do czynienia z powszechną i zasadniczo niekwestionowaną świadomością, że zajęcie korzystniejszej pozycji w ramach branży wymaga uruchomienia zasobów kapitału społecznego w postaci kontaktów i znajomości. Na przykład:

Julia: Angażowałam się też w takie działania poza pracą, związane między innymi właśnie z wydarzeniami kulturalnymi [...] No i tą ścieżką, tymi kontaktami, bo ten świat nie jest duży tak naprawdę, no to właśnie znalazłam się w [nazwa miejscowości] i zaczęłam pracę przy organizacji imprezy w [nazwa miejscowości].

Zuzanna: Na innych festiwalach, niektórzy, czy tam teraz mam, w [nazwa miejscowości] byłam, tam jest ten dyrektor festiwalu, to on już wiesz, mnie przedstawiał jako, mówi „to jest dziewczyna z [nazwa festiwalu], to jest ta co robi sceny muzyczne”, od razu, nie? I już naprawdę w tym środowisku gdzieś tam grasz rolę i już nie jestem tylko jako osoba, wiesz, od PR-u, tylko to jest osoba, która dobiera muzykę i robi scenę muzyczną [...]

Z drugiej strony, w zebranych materiałach badawczych wielokrotnie mamy do czynienia z przekonaniem, że mechanizmy awansu mają charakter merytokratyczny, a więc że jest

on efektem realnej wartości, jaką pracownik czy pracownica stanowią dla zatrudniającej organizacji. Wartość ta jest z kolei mierzona skalą kompetencji i indywidualnego zaangażowania w pracę.

Wiktoria: Natomiast, no, wiedziałam, że może być tak, że oni mogą mnie zatrudnić, bo, no, okazałam się być fajna. Nawet chcieli mnie zatrudnić, ale ja stwierdziłam, że, no, nie, studia [...] I, no, i tak właśnie jest tak, że można coś zdziałać, jak się przykładasz.[...] bo my zostajemy zauważeni przez to, że coś zrobimy ponad, ponad nasze obowiązki wolontariusza i wiadomo, że na przyszły rok zawsze, jak na przykład będą chcieli kogoś zatrudnić, czy coś takiego, albo my nawet będziemy chcieli się zgłosić już do pracy, to będzie to jakoś tak rozpatrzone pozytywnie, niż jak byśmy byli zwykłymi wolontariuszami, którzy przychodzą, robią swoją robotę i wychodzą, bo muszą zdażyć na jakiś film, nie. Więc jeśli ktoś się bardziej tak poświęca, w sensie, robi coś ponad, to zawsze lepiej dla niego, bo może za rok zostać zatrudniony.

Obie przytoczone powyżej wypowiedzi wolontariuszki znakomicie ilustrują przekonanie o wadze osobistego zaangażowania i własnej inicjatywy w wykonywaniu zadań – czyli o „zrobieniu czegoś ponad” oczekiwania przełożonych – jako kryterium decydujące o szansach na zatrudnienie przy kolejnej edycji festiwalu. W jaki jednak sposób można pogodzić to postrzeganie mechanizmów rządzących selekcją i nagradzaniem pracowników i pracownic branży festiwalowej z – również mającym pozór oczywistości – faktem, że w awansie w branży pośredniczą sieci nieformalne? Wydaje się, że paradoks jest tu jedynie pozorny<sup>52</sup>. W wypowiedziach respondentów poruszających ten temat ewentualna sprzeczność rozwiązywana jest na dwa sposoby. Po pierwsze, posiadanie odpowiedniej sieci kontaktów przedstawiane jest jako warunek konieczny, by demonstrowane kompetencje i zaangażowanie w pracę mogły skutkować osiągnięciem lepszej pozycji w branży. Po drugie, co jednak stanowi rzadziej stosowaną strategię retoryczną, model oparty na merytokratycznej racjonalizacji może być przywoływany wówczas, gdy celem jest uprawnienie własnej pozycji, natomiast drugi model – gdy wypowiedź ma relacjonować ogólnie obowiązujące mechanizmy. Obie tendencje zostały połączone w zamieszczonym poniżej fragmencie wywiadu:

Julia: Aczkolwiek też mogę się pochwalić tym, że pewnie jestem wśród jakiegoś nielicznego grona osób, które nie korzystały z takiej protekcji, że tak dosłownie: że ktoś, wujek mi coś zaproponował, czy tam nie wiem kto, czy kuzyn, czy nawet

<sup>52</sup> W teorii kapitalistycznego rynku pracy kluczową rolę odgrywa założenie, że kryterium uzyskania zatrudnienia i awansu są kompetencje. Jednakże w sytuacji, w której mamy do czynienia z nadwyżką osób dysponujących odpowiednimi kompetencjami, założenie to okazuje się fałszywe, a istotnym czynnikiem staje się sieć kontaktów. Należy tu więc raczej mówić o mechanizmie funkcjonowania rynku pracy niż o paradoksie.

kolega mnie gdzieś tam wcisnął na siłę, na siłę czy po prostu powiedział, że coś będziesz robić, tak nigdy nie było, ale na pewno po prostu to, że pracowałam z kimś, kto mnie zarekomendował, wystawił referencje, to oczywiście, że to miało znaczenie.

W innym wywiadzie podobny tok rozumowania pojawia się w odwrotnym porządku, w którym wyrażenie przekonania o decydującym znaczeniu własnych kompetencji („wiedziała, że jeśli ja przyjdę na staż, to ich nie zawiodę”) poprzedzone jest określeniem wstępnego warunku – wykorzystania sieci kontaktów:

Zofia: Obserwowałam to troszeczkę na początku kultury od tej drugiej strony, czyli od strony dziennikarza i dopiero później jakby po, po tych wszystkich aspektach związanych z dziennikarstwem, pisanem recenzji, obserwacji tej kultury, przyszła propozycja najpierw pracy wolontaryjnej przy różnych festiwalach, a następnie propozycja stażu po zakończeniu pracy. Nie ukrywam, że, że tak naprawdę staż otrzymałam właśnie dlatego, że byłam twarzą, którą ktoś gdzieś zapamiętał, że, że współpracowałam z osobą, która potrzebowała kogoś do pracy i, i tym sposobem po prostu wiedziała, że jeśli ja przyjdę na staż, to ich nie zawiodę [...] A później udało mi się uzyskać etat w instytucji, w której pracuję.

Niezależnie od tego, w jaki sposób wyrażana jest merytokratyczna racjonalizacja sukcesów w branży festiwalowej, już sama możliwość odwołania się do tego rodzaju uzasadnień przyczynia się do marginalizacji i częściowego zapoznania roli czynników nieformalnych i towarzyskich, takich jak znajomości. Tym samym, podtrzymuje ona motywację pracowników i pracownic do angażowania się w wykonywane zadania oraz zwiększanie kompetencji.

### **3.4. Festiwal jako anty-korporacja**

DK: A co się w obecnej pracy podoba, a co nie?

Julia: Podoba mi się... podoba mi się sposób, z jednej strony podoba mi się bardzo sposób pracy, czyli taki właśnie, że nie jest od – do, czyli nie jest od 8mej do 16tej, że nie ma takiej hierarchii, bardzo sztywnej, jak np. w urzędzie, że się nie nudzę nigdy, jak na przykład pracując w galerii (śmiech), że po prostu mam zawsze jakieś tam... że sama organizuję sobie tą pracę, więc mam jej dużo, no...

Działalność w branży festiwalowej, tak jak przedstawiają ją sobie jej pracownicy i pracownice, jest przeciwieństwem pracy w zbiurokratyzowanej i hierarchicznej organizacji, co stanowi kolejny zasługujący na omówienie czynnik ideologiczny przesądzający



o tym, że sektor kultury postrzegany jest jako przestrzeń realizacji oczekiwań związanych ze środowiskiem pracy. Takie przeciwstawienie można odnaleźć na kilku płaszczyznach: charakteru pracy (różnorodność i zmienność zadań), jakości relacji międzyludzkich (dobra atmosfera), korzyści towarzyskich (nawiązywanie znajomości), stopnia hierarchizacji (przyjacielskie relacje z przełożonymi, rozstrzyganie sporów poprzez dyskusję). Tego rodzaju wyobrażenia odgrywają istotną rolę, zwłaszcza w przypadku pracy przy organizacji wielkich festiwali oraz pracy nad zadaniami uchodzącymi za nieangażujące, rutynowe i pozbawione elementu twórczego (np. obsługa centrum konferencyjnego albo kasowanie biletów). Innymi słowy, w odniesieniu do takich doświadczeń związanych z pracą w sektorze kultury, które z jednej strony stoją w sprzeczności z wyobrażeniem pracy w tej sferze jako ciekawej i twórczej, ale mimo to w wielu przypadkach traktowane są jako wartościowe doświadczenie zawodowe.

Należy jednak mieć na uwadze, że obserwacje poczynione na ten temat w dalszej części rozdziału w mniejszym stopniu dotyczą pracy przy organizacji wielkich festiwali oraz pracy nad zadaniami uchodzącymi za nieangażujące, rutynowe i pozbawione elementu twórczego (np. obsługa centrum konferencyjnego albo kasowanie biletów). Innymi słowy, dotyczą w mniejszym stopniu tych doświadczeń związanych z pracą w sektorze kultury, które stoją w sprzeczności z dominującymi wyobrażeniami.

W pierwszej kolejności poruszyć trzeba kwestię wyobrażeń dotyczących charakteru i rytmu pracy przy organizacji festiwali kulturalnych. Poza wyjątkowymi sytuacjami wymienionymi powyżej, dominuje przekonanie, iż jej cechą charakterystyczną jest różnorodność i nieprzewidywalność zadań oraz zmienność rytmu ich wykonywania rodząca konieczność adaptacji poprzez uelastycznienia godzin pracy.

Zofia: Co mi się podoba. Myślę, że ludzie, myślę, że takie trochę właśnie ta zmienność, o której na początku rozmawialiśmy, taki ruch, takie tempo, żywe tempo. I to, że pracuje się, wtedy kiedy pracuje się intensywnie to trzeba pracować intensywnie, kiedy można odpocząć to można odpocząć. Czyli takie, te takie troszkę mobilne godziny pracy.

Na ogólniejszym poziomie różnorodność może być rozumiana jako zróżnicowanie pomiędzy festiwalami (istotna z perspektywy osób zaangażowanych przy więcej niż jednym festiwalu), a także pomiędzy kolejnymi edycjami danego festiwalu.

Zofia: Wydaje mi się, że taka, chyba ta zmienność, którą można jakoś przypisać, przypisać różnym festiwalom i tym, że mimo, że, że pracuje się w tym samym rytmie czyli jakiś festiwal odbywa się na jesieni, któryś na wiosnę, któryś w zimie i, i rytm pracy jest zachowany to, to, że obcuje się za każdym razem z innymi ludźmi, za każdym razem zmienia się repertuar tego festiwalu, za każdym razem

przyjeżdża jakiś inny artysta na koncert, dodaje się jakieś jakości, jakieś jakości kompletnie zanikają.

W sposób oczywisty na obu płaszczyznach praca przy organizacji festiwalu cechuje się mniejszą rutynizacją i powtarzalnością, niż ma to miejsce w przypadku typowej pracy biurowej, nawet jeśli jest to praca w instytucji kulturalnej. W konsekwencji, w przekonaniu pracowników i pracownic, organizacja festiwalu absorbuje ich kreatywność w większym stopniu, niż byłoby to możliwe gdzie indziej (cytując tę samą respondentkę, Zofię: „Kultura jest w ogóle takim sektorem gdzie to nowe pomysły i, i nowa taka, nowe podejście...”).

Drugą płaszczyznę, która w analizowanym materiale badawczym odróżnia pracę w branży festiwalowej od pracy w zbiurokratyzowanej i zhierarchizowanej organizacji stanowią relacje towarzyskie oraz atmosfera w zespole. W przypadku cytowanego poniżej wolontariusza aspekt towarzyski stopniowo odgrywał coraz większą rolę motywującą, zastępując pierwszą falę entuzjazmu, związaną w znacznym stopniu z samą możliwością obcowania z dziełami sztuki. Festiwal jest w takim ujęciu miejscem, w którym poznaje się przyjaciół, a decyzje o ponownym podjęciu pracy w kolejnych edycjach podyktowane są częściowo dążeniem do odnawiania znajomości.

Jan: A nawet mogę stwierdzić, że jeśli patrzę na swój krąg znajomych to są już głównie ludzie z tego środowiska powiedzmy, nie? Takiego festiwalowo kulturalnego z [nazwa miasta]. I to się stało na początku wartością dodana do filmów a potem główną, czyli jakby zauważyłem, że w kolejnych latach ten aspekt towarzyski czyli wiesz, przyjaciele, ludzi którzy czasem przyjeżdżają tylko, widzę się z nimi dwa, trzy razy w roku. A z innymi na co dzień, bo mieszkają w [nazwa miasta]. To jest rzecz która mnie przyciąga głównie do festiwalu. Niekoniecznie filmy, w mniejszym stopniu filmy.

Uwodzącą moc ma jednak przede wszystkim przekonanie, że praca przy organizacji festiwalu odbywa się w przyjaznej, nieformalnej atmosferze. Co równie istotne, koordynatorzy, koordynatorki i osoby na stanowiskach kierowniczych otwarcie mówią o tym, że podtrzymanie odpowiedniej atmosfery w zespole ma kluczowe znaczenie dla utrzymania wysokiej motywacji w zespole. Przyczynia się do tego już chociażby samo przebywanie razem z podwładnymi w czasie przerw w pracy, nawiązywanie z nimi relacji pozasłużbowych i niezwiązanych z aktualnie realizowanym zadaniem, solidarne znoszenie niedogodności charakterystycznych dla pracy w branży festiwalowej itp.

Natalia: Ja czasami mam większy problem, żeby samej mi się chciało na przykład o 2 w nocy jeszcze coś robić. Natomiast to są zwykłe ludzie, którym bardzo zależy i czasami jest tak, że oni też są zmęczeni... to wtedy... wtedy na przykład

zamawiamy pizzę i siadamy, odpoczywamy, jemy razem kolację... takie proste zabiegi...

Dbłość o atmosferę ma jeszcze jeden niezwykle istotny rezultat, jeśli chodzi o podzielaną ideologię związaną z miejscem pracy: generuje wśród pracowników i pracownic poczucie wspólnej odpowiedzialności za rezultat pracy. W efekcie cel organizacji staje się tożsamy z prywatnymi celami nie tylko tych spośród nich, którzy zajmują w ramach organizacji stanowiska dające wpływ na kształt artystyczny przedsięwzięcia, ale również szeregowych pracowników i pracownic realizujących narzucone z góry zadania.

PK: A czy starasz się tak sama z siebie zachęcać osoby żeby właśnie w ten sposób też działały? Oprócz tego, że wykonują swoją pracę to jeszcze, no właśnie, słuchajcie, dajcie coś od siebie...

Zofia: Wydaje mi się, że...

PK: Dostają taki sygnał?

Zofia: Wydaje mi się, że tak i wydaje mi się, że oni mnie również zachęcają. Po prostu wszyscy razem ciągniemy ten wózek.

Interesujące jest również przekonanie tej samej respondentki, kierującej zespołem podwładnych, że w sytuacji, w której wytwór pracy ma charakter jakościowy, a nawet sam jest w pewnej mierze dziełem artystycznym, do podtrzymania dobrej atmosfery wystarczają miękkie środki, takie jak symboliczna gratyfikacja w postaci pochwały, a nawet sama satysfakcja z wykonania pracy.

PK: A jak motywujesz, motywujesz swój zespół do pracy? [...] Kij i marchewka albo sama marchewka?

Zofia: Nie, wydaje mi się, że po prostu sama, kurczę, ciężko mi jest, ciężko jest powiedzieć, ale wydaje mi się, że my akurat mamy taką możliwość. Ja pracuję w tym, z tymi pracownikami, z którymi ja pracuję, oni mają przez to, efekt ich pracy jest bardzo artystyczny, czy nakrę... czy nakręcony film, czy plakat. Czy samo, samo wywieszenie tego plakatu, samo to, że konkretnemu festiwalowi, konkretnemu działowi, konkretnemu spektaklowi towarzyszą te plakaty, te ulotki, te wykonane zaproszenia jest sporą satysfakcją. Jeśli ktoś przychodzi i, i mówi „słuchaj, ten filmik, który zrobiłeś jest naprawdę zajebisty, super tło, super muza, naprawdę ci się coś udało i jest okay, jest okay, naprawdę kawał dobrej roboty”.

Nie należy w tym miejscu ulegać mylnemu wrażeniu, jakoby przekonanie o wyjątkowości atmosfery towarzyszącej pracy przy organizacji festiwali kulturalnych było artykułowane jedynie przez osoby, które z racji swojego stanowiska w ramach organizacji kierują ludźmi, a zatem są bezpośrednio zainteresowane uwiarygodnieniem tego

elementu ideologii. Przekonanie to znajduje potwierdzenie również w relacjach wolontariuszy. Przykładem niech będzie poniższa wypowiedź wolontariuszki, w której szczególnie podkreślone zostało podmiotowe traktowanie personelu tej kategorii przez przełożonych:

Maria: Tam ogólnie bardzo radosna atmosfera panuje i tam są wszyscy tak przyjacielsko nastawieni, więc już właściwie od początku oni się starali tę rezerwę niwelować. Ja przypuszczam, że nie jest tak, że po prostu nas traktują jak jakiś, nie wiem, numer. I że idzie tutaj trzech wolontariuszy, tylko oni się tak starają do każdego podejść personalnie, jakoś tak go poznać, nie poznać. I, że ta rezerwa ona tak od początku była zwalczana właściwie, więc takie przyjazne stosunki były utrzymywane cały czas.

Inna wolontariuszka, podobnie jak cytowana wcześniej – po raz pierwszy pracująca przy organizacji festiwalu – mówi z kolei o „rodzinnej” atmosferze w miejscu pracy:

Antonina: No atmosfera była po prostu jak w rodzinie tak naprawdę, wszyscy byli dla siebie mili, wszyscy nawet jak było jakieś spięcie, co jest no nieuniknione przy festiwalu, bo przecież wszyscy przez dwa tygodnie chodzą zestresowani, to no to się jakoś rozchodziło, nikt się na siebie nie rzucał, nikt się na siebie nie obrażał, no było po prostu jak w rodzinie.

To, co do tej pory zostało napisane na temat atmosfery towarzyszącej pracy w branży festiwalowej, rzuca jednocześnie pewne światło na specyfikę relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi w tym obszarze. Tutaj również możliwe jest przeciwstawienie ideologicznie interpretowanego doświadczenia pracy w branży, sztywnym strukturom organizacji komercyjnych. Jak sugeruje jedna z respondentek – choć w instytucjach kultury można stosować różne metody zarządzania ludźmi – najbardziej właściwy (z punktu widzenia końcowego efektu, czyli dobrze zrealizowanego wydarzenia) w omawianym sektorze jest taki model, w ramach którego relacje formalne charakterystyczne dla sektora komercyjnego zastąpione zostają nieformalnymi, negocjowalnymi i opartymi na zaufaniu do podwładnych.

Zofia: Czyli da się po prostu gadać, da się rozmawiać, ale po prostu, ale to też jest kwestia jakby kadry zarządzającej, z którą mnie przyszło współpracować, są ludźmi, z którymi da się rozmawiać. Zapewne są tacy, są takie osoby, są tacy dyrektorzy w instytucjach kultury, którzy zarządzają zupełnie inną ręką.

PK: Taką bardziej menadżerską i...

Zofia: Bardziej menadżerską, bardziej komercyjną, bardziej taką, bardziej taką metodą czerni i bieli. U nas tak nie jest, ale to też jest kwestia, prawda, tego...

PK: Otwartości.

Zofia: Otwartości, mobilności pracowników i takiego też zaufania do tych pracowników, bo jeśli nie, nie rządzi się nimi żelazną ręką no to kto kontroluje czy się w szwach nie rozłazi.

### 3.5. (Re)definicja normalności

Z licznych wypowiedzi uczestników i uczestniczek badania jasno wynika, że pod względem warunków – rozumianych w tym miejscu przede wszystkim jako czas pracy, wielkość i forma wynagrodzenia – praca przy organizacji festiwalu kulturalnego nie utrzymuje i tak dość niskich standardów obowiązujących w Polsce, mało tego, wydaje się mało atrakcyjna nawet w porównaniu z zatrudnieniem w innego rodzaju instytucjach sektora kultury, takich jak muzea czy galerie. Jest to oczywiste, gdy mowa o pracy w ramach wolontariatu, dotyczy jednak również sytuacji osób zatrudnionych za wynagrodzeniem, szczególnie w okresie natężenia pracy bezpośrednio poprzedzającym festiwal. Pomimo tego, nasi respondenci, realizując swoje dążenia związane z branżą festiwalową, akceptują zastane warunki płacowe i czasowe pracy, nieraz wyrażając to w sposób zupełnie otwarty. Co więcej, niektórym niedogodnościom charakterystycznym dla pracy w branży przypisują atrybuty normalności i naturalności.

Można stąd wnioskować, że ideologia branży przekształca percepcję norm dotyczących warunków pracy oraz oczekiwania wobec tych warunków – świat festiwalowy rządzi się w tym zakresie własnymi regułami i standardami. Jak już wcześniej stwierdziliśmy, oczekiwania pracowników i pracownic wobec pracy przesuwają się z płaszczyzny finansowej, rządzącej się racjonalnością ekonomiczną, w kierunku płaszczyzny pomnażania kapitału kulturowego i społecznego. Choć więc osoby pracujące przy organizacji festiwali mają ogólnie dobre rozeznanie co do materialnego aspektu pracy w branży, nie dostrzegając w nim szans na wysokie wynagrodzenia, zła sytuacja w tym wymiarze z reguły postrzegana jest jako element obiektywnego porządku, na który nie tylko nie ma wpływu szeregowy personel, ale który nie zależy również od polityki kulturalnej na szczeblu państwowym, polityki organizacji czy reguł dystrybucji środków finansowych w jej ramach.

Zofia: [...] mniej mi się podoba aspekt finansowy. Ale to niestety jest to kwestia jakby budżetowa i taka ogólnopolska, chyba, tych instytucji kultury, które są, że no tak jest po prostu, że ta podstawa tej pracy tutaj jest... Da się żyć, ale to tylko na zasadzie właśnie „da się żyć”.

Pociąga to za sobą dwie istotne konsekwencje. Po pierwsze, co już zasygnalizowano, za normalne w branży festiwalowej uznaje się niskie wynagrodzenia oraz zastępowanie

ich pozafinansowymi formami gratyfikacji, takimi jak dostęp do dóbr kultury prezentowanych na festiwalu (możliwość pójścia na film, spektakl czy koncert), pochwała albo perspektywa awansu.

Wiktoria: Nie, no, nie, nie było raczej takich żadnych konfliktów, jeżeli chodzi o wynagrodzenie. No, bo, no, bo wynagrodzeniem było to, że mógł sobie iść na filmy za darmo i że, no, widział festiwal, że później mógł jak gdyby być zatrudniony, czy jakoś tak, jak by chciał później. Jak by się sprawdził.

W ramach takiej logiki wolontariat, praca za darmo, ma status naturalnego etapu przejściowego poprzedzającego i zarazem warunkującego możliwość pracy za wynagrodzeniem. Jedna z osób zwraca uwagę na taki sposób rozumowania przytaczając wypowiedź swojego przełożonego:

Zuzanna: „A jak nie wyjdzie to będziesz się tłumaczyć, ale jak wyjdzie to będę miał świadomość, że jesteś dobrą osobą na dobrym miejscu i będzie lepiej”, nie? Żebyś wiedziała, że teraz robisz to totalnie za darmo, bo ja nie wzięłam ani grosza, nie? Mam płacone za, za wywiady, ale za koncert to ja nie miałam nic zapłacone. I weźmiesz to na siebie i robisz to w sumie za darmo, ale wiesz, że za rok już będzie inaczej, nie?

Na poziomie strategii retorycznych można zaobserwować nawet próby dystansowania się od kwestii wynagrodzenia finansowego, bagatelizowanie jej i ironizowanie. Przykładem niech będzie wypowiedź, w której respondentka kwituje śmiechem opis skądinąd trudnych warunków na stażu:

Zofia: [...] mój staż, w ogóle nie przypominał takiego stażu jak się tam ktoś czasami mówi, że siedzi, przyjdzie, komuś zaparzy kawę. Nie, mój staż po prostu rozpoczął się od pełnego wymiaru godzin pracy i tak sobie trwał, więc nie był, nie był czasem lekkim, czasem po prostu pełnowymiarowych godzin pracy tak jak każdego pracownika. Płaca była gorsza (śmiech).

Jednocześnie ta sama uczestniczka badania (mająca, podkreślmy, wieloletni staż w branży) zdaje się sugerować, że akceptacja trudnych warunków i relatywnie niskiego wynagrodzenia stanowi świadomie poniesiony przez nią koszt podjęcia kariery w sektorze kultury. Jak sama stwierdza, rozpoczynając taką ścieżkę zawodową „wiedziała na co się pisze”:

Zofia: Chyba wiedziałam na co się piszę. Po prostu chyba wiedziałam na, na co się piszę. Wiedziałam też, że nie pisze się na kokosy pod względem finansowym bo, no bo nie ukrywajmy, jest to ważny aspekt pracy. Osoby, nie wiem, w moim wieku, które mają prawie trzydzieści lat i no niestety, ale nie jest to taka, nie jest

to super pieniądź, można byłoby pójść i zarobić gdzie indziej i dużo lepiej, także ja wiedziałam, i pod względem materialnym, na co się piszę, i pod względem godzin pracy, i organizacji życia.

Po drugie, w podobny sposób, jako zjawiska normalne i nieuniknione, przedstawiane są nieregulowany czas pracy, nadmiar zajęć, nadgodziny i związane z nimi fizyczne wyczerpanie, które najbardziej doskwiera w ostatnich dniach przed oraz podczas trwania festiwalu.

Zofia: Natomiast w czasie trwania festiwalu godziny są nieokreślone. Po prostu. Nie da się nad tym zapanować.

Natalia: [...] niefajne było to, że przy pierwszym [nazwa festiwalu] było tak mało snu i tak jakby dużo się działo i też nas było mało do pracy, i w ogóle do ogarnięcia wszystkiego, że naprawdę myśmy tam spali po 2-3 godziny na dobę przez tydzień. To jest męczące także... Natomiast cała ta energia...

Warto zwrócić uwagę na ostatnie, urwane zdanie powyższej wypowiedzi, które pozwala nieco lepiej zrozumieć tendencję do postrzegania fizycznego zmęczenia jako naturalnego, w związku z tym dającego się zaakceptować, elementu funkcjonowania na festiwalu. Podobną myśl znajdujemy także tutaj:

Wiktoria: Pracowanie przy festiwalach bardzo mi się podoba, jest wycieńczające, ale podczas festiwalu jest taki power i strasznie lubię ten moment. Po festiwalu zawsze mam depresję, no i tak. Fajnie jest pracować przy...

PK: Że już się skończył, czy że...

Wiktoria: Tak. Zawsze. Syndrom depresji pofestiwalowej, zawsze. Każdy ma. Każdy, kto pracuje przy festiwalach tak ma.

Z perspektywy respondentek „energia”, „power”, emocje wynikające z uczestniczenia w zbiorowym przedsięwzięciu, są obecne w fizycznym doświadczeniu pracy na festiwalu w równym stopniu jak zmęczenie, które pozwalają znosić. Potraktowane jako kategorie ideologii, są natomiast bardzo pojemnymi i jednocześnie nieprecyzyjnymi pojęciami, za pomocą których można usprawiedliwić fakt, że natężenie pracy prowadzi do niespotykanego gdzie indziej fizycznego wyczerpania.

### 3.6. Odtwarzanie ideologii

Dlaczego omówiona we wcześniejszych częściach tego rozdziału ideologia sektora kultury, choć nie ma postaci oficjalnego, jednoznacznego i sformalizowanego kodu zarządzania przez kierownictwo podwładnymi, trwa i spełnia swoją funkcję jako narzędzie

uwodzenia? Czy to tylko kwestia wnoszonej do branży wiary w wyższość świata kultury nad światem życia codziennego (w tym innymi miejscami pracy)? Wydawać się może, że nawet ta wiara powinna słabnąć w obliczu rozczarowujących doświadczeń osobistych związanych z pracą przy organizacji festiwalu, zwłaszcza pod presją egzystencjalnych konieczności. Gdyż, jak ujmuje to jedna z uczestniczek badań, Zofia: „[...] fajnie jest być pracownikiem kultury i pracuje się dla idei i to jest super, ale coś trzeba do tego gara włożyć”. Istotną rolę odgrywa tutaj mechanizm, który nazwać można selekcją entuzjastów, a którego rezultatem jest systematyczne wypychanie poza branżę osób sceptycznych wobec głównych założeń ideologii. Przyczynia się on tym samym do przekształcenia potencjalnie dyskutowalnych przekonań składających się na ideologię sektora kultury w doksa – wiedzę oczywistą i zrozumiałą samą przez się dla ludzi należących do branży.

ZN: A w jaki sposób motywujesz do pracy ten zespół ludzi, którymi kierujesz?

Natalia: Jak ja motywuje... oni sami się motywują. Naprawdę. To tak jest, że .. ponieważ tam przyjeżdżają osoby, które chcą tam być i dla nich to jest wielkie wydarzenie, to zwykle nawet nie trzeba ich jakby jeszcze nakręcać...

Lakoniczne sformułowanie cytowanej respondentki („oni sami się motywują”) dość dobrze oddaje kluczową z punktu widzenia interesującej nas problematyki prawidłowość. Przyjmowanie przez osoby zatrudnione, w tym wykonujące pracę nieodpłatnie, określonych przekonań na temat autotelicznej wartości pracy w sektorze kultury (oraz związanych z nią perspektyw spełnienia zawodowego) jest w stanie częściowo zastąpić instrumenty nagradzania i motywacji. Przede wszystkim mamy tu na myśli instrumenty o charakterze finansowym (wynagrodzenie) i służbowym (formalny awans). Motywacja i gratyfikacja w większym, jak można przypuszczać, stopniu niż w innych środowiskach pracy jest tutaj sprawą ideologii związanej z miejscem pracy. Z perspektywy organizacji dążącej do zwiększenia efektywności i obniżenia kosztów realizacji przedsięwzięcia<sup>53</sup>. Procesem o podstawowym znaczeniu staje się wobec tego zarządzanie entuzjazmem zaangażowanego personelu, a przede wszystkim wyselekcjonowanie, już na etapie rekrutacji, kandydatów takich osób, które przejawiają największy stopień entuzjazmu wobec kultury jako całości, gatunku sztuki reprezentowanego przez festiwal, czy też samego festiwalu jako wydarzenia o określonej tradycji i prestiżu.

W idealnej dla siebie sytuacji zatrudniająca instytucja nie musiałaby w zasadzie realizować żadnej polityki zmierzającej do utrzymania w swoich szeregach kompetentnych i emocjonalnie zaangażowanych pracowników i pracownic. Dzięki czynnikowi ideologicznemu mielibyśmy do czynienia z bardzo wydajnym, cyklicznym procesem. Duża nadwyżka kandydatów do pracy w sektorze kultury – w stosunku do zapotrzebowania

---

<sup>53</sup> Więcej na ten temat w innych rozdziałach



– pozwala kierownictwu festiwalu na wstępną selekcję już na etapie rekrutacji. Również później spośród masy personelu niższego szczebla wyróżniają się ci, którzy przejawiają najwięcej entuzjazmu wobec pracy, a więc ci, którzy są najskuteczniej zmotywowani przez sieć znaczeń składających się na ideologię sektora kultury. Otrzymując szansę pracy wolontariackiej, a następnie otrzymując stałe zatrudnienie i awansując w ramach organizacji, za każdym razem odnajdują potwierdzenie swoich przekonań dotyczących szans związanych z pracą przy festiwalach. W ramach tego samego mechanizmu osoby sceptyczne odchodzą, a przekonania składające się na ideologię sektora kultury pozostają niekwestionowaną oczywistością, zdolną motywować kolejne fale kandydatów do pracy. To jednak, jak zaznaczono, sytuacja idealna – konstrukt teoretyczny, który nigdy nie osiąga pełnej realizacji. W rzeczywistości, poszczególne elementy ideologii bywają bowiem kwestionowane, nawet przez osoby, które skądinąd uważają swoją pracę w sektorze kultury za satysfakcjonującą. Wewnętrznej krytyce branży festiwalowej poświęcony jest IV rozdział pracy.

## 4. Krytyka festiwali kulturalnych. Łączenie perspektyw

Martyna: Pojęcie tworzenia kultury zamyka się w tworzeniu artystycznym, ale stworzenie czegoś artystycznego nie jest samoistne, nie będzie istniało bez tej całej otoczki, której nie widać, tych ludzi, których nie widać, o których się nie mówi często. I to jedno z drugim musi współgrać i to jest żywy organizm wtedy.

Niniejszy rozdział ma na celu odsłonić zróżnicowane formy oddolnej krytyki badanej przez nas przestrzeni, czyli festiwali kulturalnych. Jest zatem próbą wyjścia poza ekspercką, odgórną perspektywę diagnozy tej branży, gdyż nie stanowi go wyłącznie teoretyczna refleksja autorów i autorek badań, a raczej analiza, jakiej dokonują sami uczestnicy i uczestniczki badań. W tej optyce rama analityczna wynika zatem wprost z perspektywy, jaką roztaczają przed nami ci i te, które są ekspertkami swojej sytuacji, czyli pracownicy i pracownice festiwali.

Próba włączenia głosu uczestników badań do analiz nauk społecznych jest zainspirowana ideą badań społecznie zaangażowanych (w tym uczestniczących, inaczej zwanych partycypatywnymi<sup>54</sup>), których istotą jest upublicznienie i nagłośnienie opinii tych grup, które zwykle same nie mają dostępu do tego, by w pełnoprawny sposób mówić o swojej sytuacji, a przede wszystkim krytykować położenie, w jakim się znaleźli. W obecnym systemie społeczno-gospodarczym, nie przez przypadek, do tych grup należą pracownicy i pracownice najemne. Główny nurt nauk społecznych uprzywilejowuje zazwyczaj eksperta – „naukowca” – w procesie produkcji wiedzy, który – jak określa to Donna Haraway – z „boską zdolnością widzenia wszystkiego znikąd”(s.10) interpretuje przez wyuczone modele działania ludzi według jego kryteriów obiektywności i prawdy<sup>55</sup>. Od tych tendencji uciekają antropologiczne i socjologiczne badania jakościowe oparte na analizie wywiadów lub obserwacji uczestniczącej. Metody te nie gwarantują jednak partycypacji w konstruowaniu wiedzy, zwłaszcza gdy przedstawiają wypowiedzi osób uczestniczących w badaniu w postaci obrazów odzwierciedlających ich wyobrażenia, czy

---

<sup>54</sup> Zob. M. Theiss, Participative Action Research. O roli „partycypacyjnych badań w działaniu” w polityce społecznej, [w:] „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”, T. 11, 2009, str. 65-85.

<sup>55</sup> D. Haraway, Wiedze usytuowane. Kwestia nauki w feminizmie i przywilej częściowej/ograniczonej perspektywy, Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego 2009, <http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0062haraway1988.pdf>, data dostępu 13.11.2013.

też w postaci przykładów lub przypadków przedstawianych w kontekście zastosowanych ram teoretycznych<sup>56</sup>.

Przełamanie takiego paternalistycznego stosunku między „badaczami” a „badanymi”, na rzecz bardziej horyzontalnie budowanej wiedzy, możliwe jest zatem dzięki podejmowaniu prób nawiązania swego rodzaju dialogu, a przede wszystkim uwypuklenia krytycznej analizy uczestników i uczestniczek badań. W ramach takiej oddolnej optyki można następnie rozwijać kolejne warstwy analizy (np. polityk czy instytucji), które stanowią szersze tło dla historii usłyszanych w wywiadach. Tak konstruowana wiedza daje synergię i współbrzmienie, które są w stanie opisać i wyjaśnić wyzysk i opresję jako relacje władzy zachodzące w badanym obszarze.

### 4.1. „Tkwimy w miejscu”

Wiktoria: Nie, mi się w sumie podobało bardziej to. No, to był pierwszy wolontariat, więc ja byłam taka bardzo podjarana tym, że ja jestem, że mnie ktoś chciał i w ogóle mogę robić coś fajnego i jeszcze oglądać filmy do tego. Byłam taka zupełnie szczęśliwa. A tak, jak patrząc z perspektywy czasu to nie wiem...[...] Satysfakcja w sumie, ale z czegoś trzeba też żyć... więc to ciężko jest tak za darmo...

Maja: No wiem o co chodzi. Wiesz to... chciałabym po prostu, żebym miała takie poczucie, że jeżeli ja się sprawdzam to na przykład kiedyś mi zaproponują jakiś etat, a nie jest tak, że ja będę przez całe życie wesołym wolontariuszem, wiecznie podjaranym tym co robi, no bo to nie o to chodzi też. No wiecznie wolontariuszem nie chcę być....

Wspominany wielokrotnie entuzjizm, jaki towarzyszy osobom rozpoczynającym pracę przy festiwalach jest tylko częścią obrazu pracy w branży. Podczas rozmów dotyczących warunków zatrudnienia i płacy przy organizacji festiwalu, zaangażowanie i pracowitość (oddanie spawie), o którym tak wiele mówili nam uczestnicy badań, było także konfrontowane przez nich z krytyczną diagnozą funkcjonowania ich miejsca pracy (w tym wolontariatu). Krytyka pojawiała się szczególnie wśród osób, które dobrze zakorzeniły się w branży i miały wieloletnie doświadczenie. Niektóre graniczne sytuacje, prowadzą nawet do rezygnacji z pracy, pomimo że traktowało się ją jako swego rodzaju misję kulturalną. Opowieść Stanisława dobrze odsłania kulisy takich kontekstów:

---

<sup>56</sup> Różnorodne rozwinięcia koncepcji partycypacji w badaniach jakościowych, związków między nauką a polityką, czy też metodologii emancypacyjnych, zaangażowanych i feministycznych (standpoint theory) zob. N. Denzin, Y. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, Warszawa: PWN, T. 1, 2010

Stanisław: Ale bywały też, bardzo prozaiczne sprawy, ale np. to jak już byłem w knajpie. To było już drugi raz kiedy ciągnąłem knajpę i przyszedłem właśnie wieczorem do kina-teatru, tam powiedzmy zawsze było główne biuro całego [nazwa festiwalu], poprosić o kupon na żywność. To tam były te kupony na 10 czy 15 złotych. No mówię, jestem głodny wezmę chociaż jakieś ciepłe kartofle z surówką. No i tam główna dyrektorka, zresztą powiedzmy też moja znajoma, poniekąd zresztą pracownica [nazwa instytucji]. Stwierdziła, że ja za mało pracowałem na [nazwa festiwalu], że nie da mi bonu, nie. O boże. Stwierdziłem, że trochę wiocha wkurzyłem się i wtedy rzeczywiście na kolejnym, przy okazji kolejnego [nazwa festiwalu] nie brałem. Dzwonili do mnie, ale powiedziałem, że nie, że nie biorę udziału, nie. Pierdoła, no ale doszedłem do wniosku...

Problemy, o jakich mówili nam uczestnicy badań, to jednak nie tylko nieposzanowanie ich pracy, czy jej niewidoczność. Jan już 7 lat pracuje wolontaryjnie przy jednym z największych festiwali w Polsce, w tym czasie znalazł pracę poza sektorem kultury, gdyż wiedział, że w branży festiwalowej nie znajdzie zatrudnienia. Jak mówi:

Jan: Bo to jest coś takiego, że czuję, że wiesz, że tutaj do tej pracy jakby przy festiwalu, to może nie tyle jest trudne wejście co jest to środowisko, jak to ująć? Dyplomatycznie a wyczerpująco? Może trochę hermetyczne. Może to jest kwestia tego, że przez lata my pracowaliśmy na, znaczy my czyli właśnie te osoby, często mówię my ale właśnie odwołuję się do tego, że nie jestem jedyną osobą która od lat pracuje przy festiwalu....Właśnie nie, bo te grupy osób z którymi właśnie pracuję przy tym festiwalu no to są w tym samym miejscu. Przy innych festiwalach to różnie [...] Ale tutaj tkwimy w miejscu...

Z kolei Maja (którą cytowaliśmy już wcześniej), po trzech latach doświadczeń wolontariatu przy festiwalach, ma coraz więcej obaw, czy jej praca i zaangażowanie będą zmierzały w końcu w kierunku jakiejś materialnej gratyfikacji czy stabilizacji. Obecnie coraz bardziej traci na to nadzieję. W cytowanym poniżej fragmencie mówi, że nie tylko ona tak to odbiera:

Maja: Żebym ja się czuła sama dobrze, a nie czuła się na przykład wykorzystywana, że wiem, że po prostu normalnie powinnam za to pieniądze dostać, a nie dostaję, bo nie mają tylu funduszy, na przykład. Bo to jest dla nich wygodniejsze żeby wziąć sobie wolontariuszy, a nie pracowników. No, też jak tak rozmawiam z moimi znajomymi... no bo to w sumie tak nie tylko moje jakieś obserwacje, to mój kolega teraz... on zapieprzał strasznie, bo jego właśnie koordynator, który powinien coś robić, to taki nie był za bardzo ogarnięty. Zresztą pracy było bardzo dużo i był na wolontariacie, a robił tyle co robili ludzie, którym płacili. A ludzie

którym płacili nie robili praktycznie nic i nie spełniali się w tym i... no, i on powiedział, że jeżeli w przyszłym roku mu nie zaproponują już pensji jakiejś... z tego, jakiejś zapłaty no to on nie będzie się... .bo się czuł wykorzystywany w tym roku. No bo jakieś takie uściśnięcie ręki pana dyrektora no to nie jest wszystko czasem. Bo fajna zabawa fajną zabawą, ale... Też bym miała to samo zdanie co on. No, bo ja wiem ile on robił. No... i takie... takie samo super świetnie... fajna zabawa, super przygoda... no OK, ale ile można?

W branży festiwali nie ma standardowej procedury aplikowania na stanowisko pracy, zawsze (wynika to z rozmów przeprowadzonych z uczestnikami i uczestniczkami badań) trzeba „odrobić” wolontariat. Dopiero mając znajomości i wykazując się nieprzeciętnym zaangażowaniem, można „czekać” na ofertę pracy opartej na umowach cywilno-prawnych. Propozycje dłuższej lub poważniejszej współpracy dostaje się od organizatorów festiwalu. Nie można samemu prosić o zatrudnienie, płacę za pracę czy podwyżkę, gdyż jest to „źle widziane”. Jak mówi o tym inny uczestnik badań:

Patryk: Znaczy, inaczej – mam wrażenie, że gdybym zaczął dyskutować o pieniądzach albo coś, no to byłby koniec. Jak chcesz sobie pracować dla pieniędzy, to pójdź sobie gdzie indziej.

Pracę się dostaje, kiedy „sprawdzisz się w branży” – sumiennie i dobrze wykonujesz przydzielane ci obowiązki, a także wykazujesz ten sam poziom entuzjazmu jak na początku. Branża festiwali jest już jednak tak nasyciona, że w wielu przypadkach nie ma już miejsca na zrobienie kariery w znaczeniu pięcia się po kolejnych szczeblach. Sufit kariery – w sensie płatnego stanowiska – to najczęściej stanowisko przy koordynacji wolontariuszy. W innych przypadkach pozostaje „wieczny” wolontariat. Obecnie na duże, ogólnopolskie festiwale trudno nawet dostać się jako wolontariuszka, jak mówi o tym Maja:

12h robienia na opaskach za darmo i z jednym posiłkiem, powiedzmy, ciepłym dziennie... no to jest dosyć przerażające i nie sędzę żeby w przyszłym roku te osoby się zgłosiły. No... i też na przykład na [nazwa dużego festiwalu] w tamtym roku była trzystopniowa rekrutacja na wolontariat. Pierwsza to CV, druga to jakieś listy motywacyjne... no trochę... trochę to zniechęca, no. No ja akurat miałam szczęście, że byłam w fajnej sekcji, no bo byłam na backstage'u [...]. No to było fajne doświadczenie, ale jeżeli ktoś chce iść i generalnie pojechał po to na wolontariat, bo nie ma pieniędzy na bilet i chciał zrobić tylko... po prostu odwalić te 6h żeby potem móc się bawić na koncertach, na których chciał się bawić, a nie może przez jakąś złą organizację no to jest słabe...

Poza kilkustopniowym systemem rekrutacji, podczas organizacji niektórych dużych festiwali wymienianych przez uczestników badań, napływa ponad 1000 aplikacji na wolontariat, a dostaje się zaledwie 1/3 osób. Jak podkreśla jeden z uczestników badań, taka „machina” festiwalowa powoduje ciągłą rotację pracowników:

Maciej: Krótko mówiąc jest coraz mniej osób, które chce pracować dla [nazwa festiwalu] [...]. Dlatego mogą pozyskiwać tylko i wyłącznie świeżaków, tak? Ludzi niedoświadczonych, bądź ludzi z Warszawy, którzy są trochę stowarzyszeni z firmami-córkami kurczę [nazwa festiwalu]. No wystarczy prześledzić jakby nazwiska, to są wszystko ludzie z instytutu [Y] i tak dalej, i tak dalej. Więc jest to frustrujące bardzo i tak więc jakby pierwszą, pierwszym jakby takim problemem, problem dużych festiwali uważam jest właśnie ta rotacja i to, że duży gracz może więcej, więc będziemy co roku wymieniać sobie ekipę, żeby jak to się nazywa odświeżyć, prawda? Odświeżyć tą krew.

Rotacyjność siły roboczej, czy to tej darmowej czy opłacanej, powoduje brak poczucia stabilizacji. Mówimy tu zarówno o braku możliwości zrobienia kariery zawodowej, jak i braku wiedzy o tym, jak długo będzie trwała współpraca z organizatorem festiwalu i czy np. będzie kontynuowana w przyszłym roku. Wszystkie te elementy powodują, że uczestnicy badań spoglądają w swoją przeszłość z niepewnością. Jak krytykuje to Mikołaj - niepewność staje się normą i regułą:

Mikołaj: Natomiast co jest nie w porządku, to standardowo, to co wszędzie – czyli umowy. Czyli brak ubezpieczenia. Nie mam jakiejś takiej jazdy na to, żeby poszczególne przypadki karać i narzekać, bo tak po prostu robią wszyscy, ale to nie jest fajne, i czasami fajnie zobaczyć jakieś fajne wyjątki od reguły... I to nie jest wyjątek od reguły.

Jedna z uczestniczek badań, wieloletnia stała współpracownica niezbyt dużego, regionalnego festiwalu, przeszła na samozatrudnienie, gdyż nie było możliwości innej formy współpracy z jego organizatorem. Obecnie, w związku z roczną fluktuacją zadań przy festiwalu, oraz z niskimi zarobkami w takiej pracy podjęła zatrudnienie w innym miejscu, gdzie pracuje 40 godzin miesięcznie. To i inne zlecenia pozwalają jej się utrzymać. Zapytana o warunki, w jakich pracuje, mówi:

Martyna: No muszą odpowiadać, bo nie ma innych warunków. Inne warunki są niemożliwe. Nie ma w tej chwili szans na to. To znaczy staramy się znaleźć takie możliwości, żeby to funkcjonowało, żeby był mecenat, żeby można było utrzymać to wszystko przez cały rok, ale to nie jest takie proste. [...] Wie pani, ja bym była bardziej zadowolona, gdybym była zatrudniona jak pracownik, miała opłacony ZUS. Bo to jest najprostsza i najwygodniejsza forma, ja wtedy, wie pani, jeżeli

tak się pracuje i ma się jeszcze nad sobą wszystkie sprawy związane z takim jakby utrzymaniem, mówię o prowadzeniu firmy oddzielnie, o tych wszystkich sprawach ZUSowych, to też spędza człowiekowi sen z powiek.

Największe i najbardziej znane festiwale w Polsce mają wysokie dotacje z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego; wahają się one od 1 mln zł do prawie 3 mln zł. Dodatkowo z danych budżetowych festiwalu wynika, że im większy festiwal tym, większa liczba niskopłatnych stanowisk. Większość uczestników badań, zwłaszcza wolontariuszy i wolontariuszek, wykonuje przy festiwalach proste prace organizacyjno-usługowe, tę „niewidoczną pracę” o której mówi Martyna: sprzątanie, opieka nad gośćmi, ulotkowanie, plakatowanie, obsługa biura. Tej pracy towarzyszy przemęczenie i stres, przede wszystkim ze względu na zintensyfikowaną formę organizacji pracy przy wydarzeniach, które realizowane są przez kilka miesięcy, a trwają przez kilka lub kilkanaście dni (o czym więcej pisaliśmy w rozdziale I). W ramach tych zajęć pryska mit festiwalu jako przestrzeni kreatywności, własnej inicjatywy czy samorozwoju. Jednak tylko dzięki takiej pracy festiwale mogą się (re)produkować. Powstaje zatem pytanie, dlaczego ta praca jest tak silnie odwartościowana, że staje się pracą za darmo? Po co potrzebna jest taka darmowa siła robocza? Czy nie mogłaby być to praca płatna, lub jak w przypadku współpracowników lepiej płatna? Czy nie mogłaby dawać bezpieczeństwa egzystencjalnego, zwłaszcza w przypadku wysokobudżetowych festiwalu?

#### 4.2. Czyja krytyka?

Paweł: To tak na dobrą sprawę moim pierwszy festiwalem był [X]. I pracowałem przy pierwszej edycji, która też została jakoś doskonale przyjęta, zresztą zawsze się we wszystko angażowałem dosyć na maksa, więc niemalże 24 godziny na dobę się przy tym pracowało i przy edycji numer dwa. I pierwsza się nazywała [A], a druga [B] z tego, co pamiętam. I to był jakiś taki mój pierwszy wkład. Jakby pierwsza edycja była jeszcze taka hm... powiedzmy, że lekko romantyczna, bo... No bo była pierwsza, więc trzeba było przeprzeć, przetrzeć szlaki, zobaczyć jak, z czym to się je. [...]. Ale tak, faktem jest, że.. że z [nazwa festiwalu] jakby, nie wiem, zerwałem współpracę, czy dałem sobie z tym spokój, ze względu na to co jakby, na samą formułę festiwalu i takie jakieś, powiedzmy sobie nawet personalne rozłamy. Według mnie, jakby wtedy przesta... przestało, przestała to być klarowna dosyć intencje w ogóle przestały być klarowne, no i się... I się jakby cała sytuacja zaczęła mocno komercjalizować. A ja jestem jakby z przekonania i z gruntu przeciwny komercjalizacji... kultury i podwójnego, wiesz, opodatkowania. Czyli w tym wypadku chodziło o to, że, no właśnie ktoś chciał zobaczyć

pieniądze, czy miały się pojawić pieniądze... Tak, to było moralnie, moralnie to było podejrzane już. Znaczą już dla mnie raczej moralnie podejrzane i też pewne intencje przestały być, no... klarowne. No i atmosfera jakby wewnątrz nie... No i przestała mi odpowiadać. Wewnątrz, w organizacji, nie? Sposób zarządzania też nie był jakby moim faworytem.

Branża festiwalu kulturalnych, jak opisywały wcześniejsze rozdziały, charakteryzuje się specyficznym urządzeniem relacji społecznych. Opierają się one na wnoszonym i podtrzymywanym entuzjazmie, nadaktywności, innowacyjności, braku hierarchii i ukierunkowaniem na wartości takie jak twórczość czy niekomercyjność. Co więcej, powszechne jest tam zatarcie granic między konsumpcją, dystrybucją, organizacją a produkcją, dlatego można mówić o obowiązywaniu modelu uczestnictwa (a nie stosunku pracy najemnej). Festiwale kulturalne mogą się zatem wydawać przestrzenią utopii, w której zrywa się z elementami reżimu społeczeństwa przemysłowego opartego na pracy najemnej, biurokratycznej kontroli czy sztywnej dyscyplinie pracy.

Tę wizję można podważyć na co najmniej dwa sposoby<sup>57</sup>. Z jednej strony nawiązując do wypowiedzi uczestników naszych badań, w których opisują i tłumaczą mankamenty pracy i funkcjonowania w polu festiwalu. Już one pokazują, że za zerwaniem z pracą najemną, ideologią pracy twórczej oraz za partnerskimi stosunkami kryje się szereg zaobserwowanych przez nich problemów. Z drugiej strony możemy do tego pola zastosować narzędzia krytyki społecznej wypracowane przez ekonomię polityczną (i jej różne warianty) lub krytyczną socjologię. W takim ujęciu branżę festiwalu spróbujemy opisać w kategoriach neoliberalnych przekształceń sfery społecznej oraz stosunków pracy. Jako np. efekt dyscypliny finansowej i redukcji urządzeń społecznych o powszechnym dostępie, na rzecz spektakularnych wydarzeń powstających niskim kosztem. Albo jako nowa redystrybucja – od biednych do bogatych. Przestrzeń festiwalu jawi się też jako przestrzeń wyzysku (związanej z bardzo niskimi kosztami pracy, ale też specyficznym dla pola produkcji kulturowej wyzyskiem symbolicznym) oraz wysokich nierówności płacowych (gdzie nieliczni organizatorzy czy liderzy festiwali zarabiają kilkadziesiąt razy więcej niż najniżej położeni pracownicy), czy nierówności pod kątem zysków symbolicznych, które są ekstremalnie nierównomierne. Niżej chcielibyśmy podjąć właśnie tak zarysowaną krytykę.

### **4.3. Ekonomia i polityka – horyzont narzędzi krytycznych**

Analiza wypowiedzi większości uczestniczek i uczestników badań odnosi nas do stwierdzenia, że fundamentem pola kultury (i sztuki) jest zapoznanie materialnych

---

<sup>57</sup> Rozdział III interpretuje tę wizję jako ideologiczny komponent branży festiwalu, podtrzymujący jej porządek organizacyjny



warunków jego powstania<sup>58</sup>. Równocześnie jednak, w sytuacjach granicznych (brak ubezpieczenia zdrowotnego, niechęć do komercjalizacji swojej działalności, niedostatek środków do życia), uwidaczniają się elementy odsłaniające materialne podstawy, dzięki którym festiwale są (re)produkowane. Rzeczywiście kwestie ekonomiczne i finansowe są na wiele sposobów pomijane przez naszych rozmówców i rozmówczynie. Odpowiadali oczywiście na pytania dotyczące sytuacji materialnej, ale w sposób lakoniczny. Co ważniejsze, nie myśleli ani o swojej pracy i o dziele (wydarzeniu kulturalnym), ani o pracy innych uczestników w kategoriach materialnych (np. w sensie bezpieczeństwa dochodu). Odstępstwa od tej reguły były stosunkowo rzadkie i stanowiły margines (w sensie ilości, ale też w kategoriach pozycji w przestrzeni społecznej). Jest to zgodne z etosem producentów kultury, którzy tworzą wartość niematerialną.<sup>59</sup> Jednak kiedy się pojawiały – w formie krytyki, którą przedstawiliśmy powyżej – były one niezwykle znaczące dla rozumienia tego podwójnego wiązania, które zachodzi w branży festiwalowej (a być może szerzej, w sektorze kultury): niezwykle oddania, poświęcenia i pracowitości, które – w kontekście materialnym, egzystencjalnego bezpieczeństwa, ale także nawet gratyfikacji symbolicznych – często prawie niczym się nie odpłacają. Wychodząc już z poziomu pracowniczego, skłoniło nas to do pytania, na jakich instytucjonalnych zasadach opiera się to podwójne wiązanie, jak politycznie skonstruowane są jego podstawy? Innymi słowy, jak zbudowana jest ekonomia polityczna festiwali.

Branża festiwali daje się zaobserwować jako przestrzeń społeczna, będąca częścią pewnej całości (np. układu miejskiego albo systemu gospodarki narodowej), analogiczną pod wieloma względami do innych części (np. sektorów, jak przemysł albo nauka). W tej perspektywie, etos pracownic i pracowników festiwali nabiera kolejnych znaczeń; festiwale bowiem stają się pozycją w budżecie, efektem kalkulacji kosztów i zysków, strategią aktorów niezwiązanych z polem, polityką promocji miasta bądź marketingu dużych przedsiębiorstw. Spróbujemy rozszerzyć krytykę produkcji festiwali poza horyzont zarysowany przez cytowanych już uczestników.

Jak już pisaliśmy w poprzednich rozdziałach, festiwale wykorzystują społeczny i twórczy potencjał ludzi: sieć znajomości, entuzjazm, zaangażowanie, kreatywność i pomysłowość. W optyce instytucjonalnej, szczególnie istotną rolę pełni tutaj również kapitał symboliczny, przede wszystkim prestiż, który ma bardzo istotne znaczenie w polu produkcji kulturowej (o czym napiszemy więcej w dalszej części). Kapitał symboliczny jest łatwy do przemienienia w inną formę kapitałów społecznych: duże nagromadzenie kapitału wywołuje efekty jego przekształcenia, np. festiwal zaprasza znanego artystę, który „firmuje” swoim nazwiskiem (czyli w naszej terminologii kapitałem społecznym)

<sup>58</sup> P. Bourdieu, *Reguły sztuki...*; por. rozdział III

<sup>59</sup> To zagadnienie szerzej omówiono w rozdz. I i II

dane wydarzenie. Zwiększa tym samym szanse osiągnięcia sukcesu w danym przedsięwzięciu, czyli zbudowaniu nowego kapitału np. w formie dochodu finansowego lub kapitału społecznego, przez stworzenie specyficznej „klienteli festiwalu”, czy po prostu fanów. Zjawiska te nie są przypadkowe, ale wynikają z architektury instytucjonalnej społeczeństwa, w którym żyjemy. Architektura ta jest dziś kształtowana i zarządzana, „orkiestrowana” w ramach procesów neoliberalizacji kultury. Wyciągając wnioski z poprzednich rozdziałów<sup>60</sup> można stwierdzić, że organizacja produkcji festiwalu zgodna jest z dominującymi dyskursami wpisanymi w neoliberalizm, np. elastyczności, indywidualizacji, w tym indywidualnego rozwoju, i innowacyjności. Festiwale artystyczne ze swojej istoty (zintensyfikowanej produkcji w ciągu kilku miesięcy) wytwarzają instytucje elastyczne, nastawione na ciągłą zmianę i dostosowywanie się (np. do wymogów grantodawców lub wyobrażeń dotyczących oczekiwań publiczności). Takie podejście wymusza i legitymizuje wykorzystywanie elastycznej siły roboczej – ludzie muszą się zmieniać (tak w sensie rotacyjności siły roboczej, jak i dopasowywania swojego życia do potrzeb procesu organizacji), bo instytucja musi się zmieniać (z tym że „głowa” festiwalu – kierownictwo – zasadniczo nigdy się nie zmienia). To sprzężenie jest widoczne w zgodności postaw uczestników i uczestniczek badań: osób młodych, wykształconych humanistycznie ludzi z dużych miast, którzy nakierowani są na karierę opartą na elastyczności ciągle dostosowywanie się. W tę logikę wpisuje się też „ulotność” produktu – dzieła produkcji artystycznej są zazwyczaj jednosezonowe, bo potrzeba, zgodnie z logiką funkcjonowania branży, coraz nowszych (i bardziej zaskakujących) inicjatyw. W tych ramach każda wyprodukowana usługa czy rzecz (np. projekt graficzny, scenografia) jest niemal natychmiast *passé*, bo innowacyjność wymaga ciągłych zmian i określa wartość festiwalu właśnie m. in. poprzez jego konkurencyjność w innowacyjności. Wypowiedzi uczestniczek i uczestników naszych badań, które pojawiają się na łamach tej publikacji, są zatem swoistym echem neoliberalnych mechanizmów zachodzących w branży festiwalowej. Z jednej strony odbywa się to na zasadach akceptacji oraz praktykowania; w wypowiedziach respondentów przewijają się hasła takie jak: kreatywność, innowacyjność, elastyczność, rozwój jako ciągle dostosowywanie się. Z drugiej jednak strony odnajdujemy elementy negacji: krytykę pracy za darmo lub pracy niskopłatnej, krytykę nadmiaru zadań czy niepewnych warunków zatrudnienia.

Wpływ dominującego dyskursu, jego nacisk na indywidualną troskę o siebie, w tym koncentrację na samorozwoju, skutkuje też brakiem umiejętności krytyki w szerokim, analitycznym ujęciu: krytyki instytucji, relacji społecznych w miejscu pracy, relacji władzy, czy sposobu myślenia<sup>61</sup>. Dlatego zwykle przyjmuje charakter personalny czy moralny, ujawniający partykularne patologie – wyłaniając niekompetentnych ludzi albo

<sup>60</sup> zob. rozdział I i III.

<sup>61</sup> por. E. Majewska, J. Sowa, *Zniewolony umysł...*

skorumpowane instytucje (zwykle określane w generalny sposób jako „chore”, „zbiurokratyzowane” etc.). Niemniej, jak już zostało wspomniane, rzadkość występowania krytyki w wypowiedziach uczestników i uczestniczek badań, nie oznacza braku prób ich podejmowania. W następnej części tekstu chcemy je uzupełnić o problematykę instytucjonalnych relacji władzy, wykraczających poza horyzont produkcji kulturowej.

#### 4.4. Kultura jako narzędzie polityczne i ekonomiczne

Jedną z najciekawszych diagnoz stawianych przez uczestniczki i uczestników badanego pola, przywoływanych już wyżej, jest problem rozrastania się branży festiwalowej, której towarzyszy też rozrastanie się poszczególnych festiwali. W takim ujęciu festiwale wypierają działalność innego typu (systematyczną, całoroczną), z kolei w polu samych festiwali duże wydarzenia wypierają mniejsze inicjatywy, pochłaniając coraz więcej środków. Możemy tu opisać procesy zaobserwowane przez uczestniczki badań, pracujące przy dwóch różnych festiwalach:

Wiktor: [Nazwa festiwalu] jest to odbywający się od ponad dwudziestu... od prawie dwudziestu lat... festiwal muzyki eksperymentalnej, który jest zawsze za darmo. Przyjeżdżają gwiazdy światowe i nikt praktycznie nie bywa na tym festiwalu.

DK: No właśnie ja np. też nie słyszałam.

Wiktor: Odbywa się w [nazwa małego miasta] i to jest tutaj problemem (śmiech).

Jan: Po za tym w [nazwa miasta] chyba cierpimy już na nadmiar festiwali tak naprawdę. Nawet się o tym mówi, że kultura festiwalowa, czyli takiego święta nie? Wiesz, eventu. A nawet w programie tej Europejskiej Stolicy Kultury, chyba przeciętnie realizowanym, ale w programie jest wiesz, zapis taki, że musimy pobudzać całoroczną aktywność ludzi...

Maciej: No w tej chwili to wygląda tak, że tak naprawdę [nazwa festiwalu] jest chyba festiwalem, który tylko dzieje się w [nazwa miasta], ale już z tym miastem za dużo nie ma wspólnego. Znaczy jakby ze środowiskiem jakby tutaj lokalnym, i tak dalej i tak dalej [...]. Tak więc właśnie no, no jest niestety, mam jakieś dziwne poczucie i to nie jest właśnie tylko mój głos, że jest to festiwal, który się po prostu w tym mieście już tylko dzieje. Jest robiony przez ekipę z [nazwa innego miasta], właściwie ma tutaj biuro w mieście, które gdzieś tam sobie jest, ale gdzieś tam w ciągu roku w ogóle go nie widać. Tak więc... no. I jeszcze kończąc, to już jakby ostatnia, ostatnia kwestia, to no niestety, niestety to też jakby jest problem o charakterze takim, że zawsze finanse są pewnym problemem

i tak duży gracz jak [nazwa festiwalu] jest po prostu rekinem, który gdzieś tam niestety pożarł trochę budżetu na inne rzeczy i od wielu lat, próbuje się zrobić coś takiego, nie wiem, żeby to się udało po prostu przeprowadzić, żeby ten budżet na kulturę w [nazwa miasta] rozdzielić. Tak, że [nazwa festiwalu] niech sobie będzie, niech będzie swoim, ale niech to nie będzie siedemdziesiąt procent budżetu na kulturę w tym mieście. I tak. Oni startują w konkursie. Zawsze tą kasę dostają i tak dalej, i tak dalej, czyli po prostu są takie też jakby formalne rzeczy, tak?

Zawarte jest tu implicite pytanie (i wyrażona wprost odpowiedź) o to, kto korzysta na takiej formie festiwalizacji kultury. Proces, który pozwoli wyjaśnić nam ten fenomen, nazywamy metropolizacją. Jest to pojęcie zaczerpnięte z geografii społecznej i oznacza koncentrację życia społecznego, gospodarczego i kulturowego w wielkich ośrodkach miejskich. O ile tendencja ta wydaje się powszechna i naturalna (historycznie rzecz biorąc), o tyle dziś jest ona w niespotykanym wcześniej stopniu przyspieszona. Wzmacniana jest nie tylko przez procesy takie jak globalizacja, ale również oficjalne strategie rządowe i ponadnarodowe. Jest ona tam ujmowana jako proces pozytywny i naturalny. Co ciekawe, pojęcie nawiązuje do kolonialnych czasów greckich, kiedy metropolis oznaczało miasto-matkę osad kolonialnych. Wydobywa to kontekst relacji władzy między metropoliami a peryferiami, które niejako żasysają zasoby z kolonii (niegdyś głównie zasoby naturalne, dziś dodatkowo kapitał finansowy oraz siłę roboczą). Stosunek ten zawsze określa niesymetryczny przepływ zasobów między centrum (metropolią, stolicą państwa lub regionu) a peryferiami (kiedyś kolonie, a dziś tzw. prowincja lub – w kontekście Polski – tereny wiejskie czy mniejsze miasta)<sup>62</sup>. Tę koncentrację doskonale obrazuje proces ewolucji festiwali – od małych lokalnych wydarzeń wokół jednego tematu (często w małych powiatowych miasteczkach) do wielkich i długich wielotematycznych imprez w największych miastach Polski. Kluczowy jest tu nie tylko sam rozrost, ale właśnie przeniesienie festiwalu do centrum metropolitalnego. I nie chodzi tu tylko o przeniesienie w sensie przestrzennym, ale też instytucjonalnym i finansowym, kiedy festiwal staje się niemal częścią administracyjną miasta.

W Polsce proces metropolizacji jest pokłosiem 20-letniego leseferyzmu ekonomicznego, który miał pozostawić – przynajmniej z początku – kwestie rozwoju regionalnego oraz relacji centrum-peryferie spontanicznym „siłom rynkowym”. To powodowało koncentrację biznesu w pobliżu centrów administracyjnych, uniwersyteckich oraz miejsc cechujących się największym popytem (zdolnością mieszkanek i mieszkańców do kupowania dóbr i usług), czyli w kilku największych miastach. Następowало wtedy przyspieszone „zasysanie” tych wszystkich zasobów z peryferii do wielkomiejskich centrów.

<sup>62</sup> zob. S. Krätke, *The Metropolization of the European Urban and Regional System*, "Globalization and World Cities Research Bulletin", 193,[w:] <http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb193.html>, data dostępu 12.11.2013

Nie ominęło to sektora kultury. Kilka podstawowych danych zostało zamieszczonych we wstępie naszej publikacji – podkreślaliśmy tam proces likwidacji wielu instytucji kulturalnych w ostatnich latach. Warto w tym miejscu pokazać, że zjawisko to postępowało nierównomiernie w zależności od pozycji w geograficznym układzie centrum-peryferie. Dobrym przykładem jest rozmieszczenie kin. Następująca w latach 1990. i 2000. likwidacja oraz prywatyzacja sieci kin dotknęła w większym stopniu małe miasta niż te największe. W latach 1995-2012 ilość miejsc w kinach (wg danych GUS) zmieniła się zupełnie inaczej w zależności od miasta. W Warszawie, Poznaniu, Krakowie, Trójmieście, Szczecinie, Łodzi czy Katowicach znacznie wzrosła, w całej reszcie kraju z reguły spadała. W tym kontekście festiwale filmowe jeszcze wzmacniają koncentrację geograficzną wydarzeń kulturalnych.

Wracając do metropolizacji – zgodnie z logiką rynkową miasta konkurują ze sobą, w celu dalszego przyciągania kapitału: finansowego (z podatków i inwestycji) oraz siły roboczej (zarówno wykwalifikowanej, jak i tej najtańszej, niewykwalifikowanej). Promocja miasta, jako towaru, jest narzędziem tej konkurencji. Tu właśnie widać jak przydatne są duże, spektakularne festiwale dla zarządców współczesnych metropolii. Utowarowienie miasta poprzez aparat marketingowy polega na nadaniu mu marki, oraz systematyczne kreowanie jej wizerunku, począwszy od loga i hasła. Logika marketingu opiera się na logice spektaklu, czyli stosowania zakumulowanej władzy symbolicznej poprzez masowe środki przekazu, w celu wytworzenia wrażenia (emocjonalnego i poznawczego). Festiwal teatralny, muzyczny lub filmowy, ze znanymi gwiazdami, podobnie jak wydarzenia sportowe i polityczne, są ważnym narzędziem tego marketingu. Ich skuteczność jednak opiera się na sile oddziaływania, dlatego muszą być „duże” – o zasięgu ogólnopolskim, a nawet międzynarodowym. Muszą przyciągać dużą liczbę widzów, zagarniać widoczną część miejskiej przestrzeni – a temu w pierwszej kolejności towarzyszą kampanie informacyjne, które nagłaśniają nie tylko przedmiot (wydarzenie), ale również obecność zaangażowanych podmiotów (miasto, jego prezydenta, instytucje i organizacje, konkretnych polityków lub firmy). Widoczny jest tu mechanizm święta, w którym forma – którą można łatwo przechwycić dla różnych celów – jest ważniejsza niż treść<sup>63</sup>. Powyższe procesy stają się *spiritus movens* festiwalizacji kultury, o której mówią uczestnicy i uczestniczki badania.

Władze miast kreują spektakl nie tylko dla miasta, jako pewnej marki, ale też dla siebie. Miejskie elity są różnorodne i skonfliktowane: są sieciami i układami ludzi oraz instytucji, które z kolei konkurują ze sobą nawzajem. Wykorzystywanie festiwali może być korzystne dla poszczególnych aktorów tworzących i zarządzających miastem, bowiem pozwalają one na generowanie i akumulację użytecznego kapitału symbolicznego

<sup>63</sup> Co współgra z definicją spektaklu Debroda, por. wstęp

(prestżu), czyli takiego, który nadaje się do promocji poszczególnych jednostek, instytucji i organizacji. Innymi słowy, festiwal może być narzędziem do monopolizowania prestiżu. Jak mówi o tym jeden z uczestników badania:

Maciej: I tak. Oni startują w konkursie. Zawsze tą kasę dostają i tak dalej, i tak dalej, czyli po prostu są takie też jakby formalne rzeczy, tak? Należy też spojrzeć na to w taki sposób, że jeżeli [nazwa festiwalu] jest fundacją i teoretycznie kurczę nie jest instytucją, ale w tej instytucji zasiada tak: prezydent miasta, [nazwiska zasiadających w instytucji] tak? Jeden, z teraz bogatszych, mieszkańców [nazwa miasta] niejaki pan [nazwisko]. Czyli mam takich kurczę właściwie... grupa nacisku, grupa wpływu, no nie wiem jak to nazwać. To są najważniejsze osoby z punktu widzenia biznesowo-kulturalnego w tym mieście, które są w zarządzie fundacji, która teoretycznie jest NGOsem?

Kampanie promocyjne miast kierują nas w stronę zadanego wcześniej pytania: kto zyskuje na tych przedsięwzięciach? Warto porównać wydatki na promocję poszczególnych aktorów naszego spektaklu. Należą do nich, przynajmniej z pozoru, duże przedsiębiorstwa, NGO oraz instytucje publiczne (rządowe i samorządowe, najczęściej miasta). Możemy tu rozważyć kilka przykładów obecnych w ramach naszego badania, w których pokażemy wydatki na reklamę, wydatki sponsorów na festiwale kulturalne oraz dofinansowanie od instytucji publicznych. Nie jest to oczywiście precyzyjna i kompleksowa analiza ekonomiczna, a jedynie szereg ilustracji, które pozwolą pokazać pewne ekonomiczne stosunki, a przede wszystkim odpowiedzieć na proste pytanie: czy sponsorzy (prywatni i publiczni) coś na tym zyskują? W pierwszej kolejności możemy zatem przeanalizować udział sponsorów w festiwalach kulturalnych, pod kątem tego, w jaki sposób oddziałuje on na komercjalizację festiwalu (nawiązujemy tu do częstego określenia „komercyjne” w wywiadach). Komercjalizację postavimy tu jednak pod znakiem zapytania. Czy w świetle zmian stymulowanych przez neoliberalny kapitalizm, możemy mówić o zawłaszczeniu festiwalu przez biznes? A jeśli tak, to na jakiej zasadzie?

Na początek możemy odrzucić idealistyczne założenie o mecenacie biznesu w kulturze. Hiperkonkurencyjne rynki w dobie neoliberalizmu nie pozwalają nikomu na eksces ekonomiczny w postaci bezinteresownej pomocy przy tworzeniu kultury. Analiza budżetów badanych przez nas festiwali wykazuje wyraźnie, że sponsoring z prywatnego kapitału jest marginalny. W kwestii zaangażowania kapitału finansowego prywatnych przedsiębiorstw, widoczna jest duża dysproporcja między małymi a dużymi festiwalami. Wielkość rozumiemy tu w sensie finansowym (wysokość budżetów), która zwykle przekłada się na skalę wydarzeń i liczbę osób weń zaangażowanych. W przypadku 12 badanych przez nas festiwali wydaje się oczywiste, że biznes angażuje

się tylko w największe imprezy kulturalne. Analizy budżetów<sup>64</sup> badanych festiwali pokazują, że stanowią one mniejszość ich wkładu finansowego. Natomiast w przypadku średnich i małych festiwali wkład biznesu jest żaden albo bardzo niski. Poniżej prezentujemy przykład kilku festiwali, przy których pracowali uczestnicy naszych badań (kwoty zaokrąglone):

1. Przegląd Filmów Górskich w Łądku Zdroju: cały budżet wynosi 139 tys. zł, z tego 46% wkładu to własny organizatora (przy czym jest to wyjątkowy festiwal, bowiem sponsor jest zarazem organizatorem), 18% województwo dolnośląskie, 22% przychody ze sprzedaży, a 14% to grant MKiDN; Sponsorzy: Lotto, Gmina Łądek, Organizator: biuro turystyczne Kompas (firma otrzymuje dofinansowanie z UE);
2. SynchroniCity (Warszawa): 190 tys. zł; brak sponsorów prywatnych;
3. AvantArt (Wrocław): 615 tys. zł; sponsor prywatny nieistotny (mniej niż 0,5% wkładu);
4. Muzyka w Raju (Zielona Góra): 380 tys. zł; komercyjni sponsorzy (dwie dosyć duże regionalne firmy oraz 2 międzynarodowe korporacje motoryzacyjne) dostarczają jedynie 25 tys. zł (ok. 6% wnioskowanego budżetu), kampania promocyjna jest warta 21 tys. zł;
5. Przegląd Piosenki Aktorskiej (Wrocław): 2,7 mln zł; festiwal w całości miejski (publiczny): ok. 70% pokrywa gmina Wrocław, sponsorzy prywatni ok. 2%;
6. Nowe Horyzonty (Wrocław): 6 mln 100 tys. z tego 50% miasto Wrocław, PISF – 10%, Europejska agencja EACEA – 5%, dochody ze sprzedaży – 15%, MKiDN: 10%; T-Mobile: 9%; organizatorzy: Stowarzyszenie Nowe Horyzonty i firma Gutek Film;
7. Festiwal MALTA (Poznań): 5 mln 350 tys. zł; samorząd wojewódzki: 355 tys. zł – 7%; ; przychody własne: 1 mln 200 tys. zł - 22%; Estrada Poznańska (spółka miejska): 1 mln 600 tys. zł – 30%; MKiDN: 1 mln zł – 19%; sponsorzy (Aquanet S.A., PZU S.A.): 1 mln 150 tys. zł – 21%; organizator: Fundacja MFT Malta; współorganizatorzy: Estrada Poznańska, CK Zamek;

Jak widać w powyższym zestawieniu, festiwale w Polsce są przedsięwzięciami przede wszystkim publicznymi (w sensie finansowania z publicznych budżetów). W dwóch największych budżetowo festiwalach sponsoring prywatny stanowi znaczącą część budżetu. Oczywiście jest, że tylko w przypadku dużych wydarzeń promocyjne oddziaływanie jest istotne dla tak bogatych firm, jak T-Mobile lub PZU (obie należą do podmiotów o największych przychodach i zyskach w Polsce, mieszczą się w pierwszej trzydziestce<sup>65</sup>).

<sup>64</sup> Dane przekazane na wniosek o udostępnienie informacji publicznych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

<sup>65</sup> Ranking Polityki, Lista 500 największych polskich firm, <http://www.lista500.polityka.pl/rankings/show,datadostepu11.11.2013>; PZU znajduje się na osobnej liście rankingu, w zakładce branże: finanse

Strategię zaangażowania biznesu w kulturę możemy poznać, gdy przyjrzymy się bliżej tym dwóm największym festiwalom i ich sponsorom.

Sponsoring Małty ma specyficzny charakter, co wynika z innego umiejscowienia w układzie miejskim<sup>66</sup>. Instytucje stricte publiczne (miasto, województwo i Ministerstwo) pokrywają ok. 56% (i znacznie więcej, jeśli odejmiemy się przychody ze sprzedaży w wysokości 1 mln 200 tys. zł). Sponsorzy dostarczają aż 21% budżetu, a przy tym nie firmują swoją marką nazwy festiwalu. To, co jednak ważne to charakter tych sponsorów. Firmy te są *de facto* publiczne<sup>67</sup>. Jeśli wziąć w nawias ich formę prawną, a uwzględnić to w jaki sposób budowały swoje zasoby materialne i społeczne PZU to przez 80 lat (od 1921 do 1998 r.) zakład państwowy (za II RP, PRL i II RP), który był przez większość czasu monopolistą, a dopiero od 3 lat jest *de facto* prywatny (obecnie 35% akcji należy do Skarbu Państwa); z kolei Aquanet to spółka akcyjna samorządów gminnych, w której Miasto Poznań ma ponad 70% udziałów, a reszta należy do innych gmin w okolicach Poznania. Kapitał zakładowy jest więc w 100% publiczny. Co więcej, majątek spółki to budowana od dziesiątek lat, wysiłkiem społeczności lokalnych oraz rządów, sieć wodociągowa i kanalizacyjna. Sytuacja jest identyczna w przypadku pomniejszego inwestora (zwanego na stronie festiwalu „niestrategicznym”) – firmy Gaz-System S. A. będącej jednoosobową spółką Skarbu Państwa. W takiej optyce trudno stwierdzić, że festiwal ma prywatnych sponsorów. Sponsorów tych można na pewno nazwać lokalnymi – szczególnie Aquanet jest istotnym ekonomicznie graczem w metropolitalnym układzie Poznania.

Nawiązując do cytowanej wyżej wypowiedzi uczestnika, centralizacja festiwalu Malta, w sensie zakorzenienia jego zarządu w Warszawie, dotyczy być może części merytorycznej czy artystycznej, ale patrząc na to z zewnątrz, użyteczność tego festiwalu jest podporządkowana raczej elitom lokalnym: miejscowym politykom, biznesmenom i zarządom instytucji quasi-publicznych (jak sprywatyzowane spółki komunalne).<sup>68</sup>

Drugi przypadek to festiwal Nowe Horyzonty (NH) sponsorowany przez firmę T-Mobile Polska (część międzynarodowej grupy Deutsche Telekom). Firma ta, w skali kraju, wydaje na reklamę (każdego rodzaju) w dużym przybliżeniu 400 mln zł rocznie (dokładniej: 170 mln w I półroczu 2013, ale aż 291 mln zł w I półroczu poprzedniego

---

<sup>66</sup> Przez układ miejski rozumiemy tu całość miejskich stosunków społecznych: historycznie ukształtowane relacje między wszystkimi aktorami społecznymi: ludźmi, władzami administracyjnymi i wszystkimi instytucjami zorganizowanymi w jednej przestrzeni

<sup>67</sup> Panujący podział na publiczne i prywatne, obecny w mediach, ale też w dyskursie państwa i ekonomii mainstreamowej jest wynikiem ideologicznej procedury i w pewnym sensie zamazuje procesy społeczno-ekonomiczne. Rzeczywistość jest znacznie bardziej skomplikowana i posiada wiele stadiów przejściowych. Proste rozróżnienie nie uwzględnia rzeczywistych dysponentów i rzeczywistych decydentów. Nie uwzględnia też tego, czyimi wysiłkami majątek jakiejś instytucji został wytworzony – do tego ostatniego odwołujemy się w tym tekście.

<sup>68</sup> Sytuacja Małty ma zmienić się w 2015 roku, kiedy inwestorem strategicznym będzie Grupa Żywiec, co jest zapisane we wniosku do MkiDN.



roku,<sup>69</sup>). Jeśli sponsoring w festiwalu NH nazwać kampanią reklamową – a wszystko na to wskazuje, to firma ta wydała nań 0,5 mln zł (w 2013 roku), co daje wartość bliską 1 promila ogólnych wydatków na reklamę, a stanowi małą część – tylko 9% – budżetu NH z tego roku. T-Mobile dało w ramach sponsoringu 560 tys. zł, a koszty promocji zawarte we wniosku do MKiDN to 830 tys. zł. Biorąc pod uwagę to, że logo firmy pojawia się wszędzie tam, gdzie jest promowany festiwal, oznacza to, że firma otrzymuje reklamę wartą znacznie więcej, niż sama wkłada w przedsięwzięcie. Co więcej, podobnie jak w przypadku reklamy, wydatki na kulturę mogą być wliczone w koszty prowadzenia działalności, a zatem zmniejszają podstawę opodatkowania<sup>70</sup>. Porównanie zysków marketingowych ze sponsoringu NH nie daje się sprowadzić do kampanii w stacjach telewizyjnych lub reklam billboardowych. Powołajmy się tu na specjalistów z branży PR: „Nasycenie mediów reklamami powoduje, że firmom coraz trudniej dotrzeć do odbiorców z przekazem, który byłby wiarygodny i nieskażony znamionami nachalnej promocji. Działalność sponsorska pozwala ominąć te „rafy” i wzmocnić rozpoznawalność marki, a także zdobyć dla niej uznanie i przychylność.”<sup>71</sup> To jednak nie koniec promocyjnych korzyści: w przypadku NH cała identyfikacja wizualna jest podporządkowana wizerunkowi marki T-Mobile (graficzne opracowanie strony, biletów, materiałów promocyjnych).

Sponsorzy są dosyć wybredni, jeśli chodzi o dobór przedsięwzięć kulturalnych, który zwiększy siłę oddziaływania symbolicznego ich marki (używając języka PR-u – „polepszy wizerunek”). Sponsorowane instytucje nie mają bowiem odpowiadać potrzebom kulturalnym ludzi, ale profilowi firmy: „najważniejsze są cele marketingowe: wzrost sprzedaży, zwiększenie świadomości spontanicznej znajomości marki, zbudowanie pozytywnego wizerunku etc. Drugim dość popularnym podejściem do sponsorowania jest realizacja postulatów CSR”<sup>72</sup>. To właśnie koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (z ang. Corporate Social Responsibility – CSR) promuje zaangażowanie biznesu w inicjatywy kulturalne lub charytatywne. Przechwycenie idei społecznej odpowiedzialności przez biznes przypomina przechwycenie idei wolontariatu przez same festiwale. Istnieje bowiem pewna analogia pomiędzy CSR a ideą wolontariatu: tzw. społeczna odpowiedzialność biznesu miała być w założeniu współuczestnictwem w kosztach zewnętrznych działalności biznesu (np. ubóstwie, wywłaszczeniu lub zanieczyszczeniu

<sup>69</sup> <http://www.wirtualnemedial.pl/artukul/lidl-i-nestle-zwiekszyly-wydatki-reklamowe-mocno-w-dol-orange-i-t-mobile-top-10>.

<sup>70</sup> [http://www.cte.org.pl/dokument89\\_regulacje\\_podatkowe\\_sponsoringu.html](http://www.cte.org.pl/dokument89_regulacje_podatkowe_sponsoringu.html)

<sup>71</sup> [http://www.cte.org.pl/pliki/SPONSORING\\_KULTURY2.pdf](http://www.cte.org.pl/pliki/SPONSORING_KULTURY2.pdf)

<sup>72</sup> Tamże. Najlepszym przykładem całkiem instrumentalnego traktowania kultury jest niedawno ogłoszona rezygnacja Grupy Żywiec ze sponsorowania festiwalu Heineken Open'er – powodem jest niezakorzenie się nazwy marki: w powszechnym użyciu funkcjonuje jedynie Ópen'er". Na marginesie dodajmy, że może być to odczytane jako przykład nieorganizowanego oporu społecznego przeciwko "korporatyzacji" wydarzeń kulturalnych

środowiska<sup>73</sup>), a została wykorzystana do zwiększania atrakcyjności firmy, wybielania jej społecznych i ekologicznych kosztów funkcjonowania, w tym ocieplania lub żazielewania jej wizerunku, w celu większej konkurencyjności i zysków. Podobnie wolontariat, który – historycznie rzecz biorąc – miał być narzędziem pomocy chorym, biednym i niepełnosprawnym, jest narzędziem realizacji zainteresowań kulturalnych, a przede wszystkim tanim sposobem zaspokajania kulturalnych potrzeb społecznych (przerzucanym na obywateli). Można zatem zapytać czy praca w kulturze musi być oparta na wolontariacie? Kwestia tego co jest, a co nie jest wspierane (i w jakim stopniu) przez publiczne środki jest zawsze przedmiotem negocjacji i wynikiem relacji władzy w społeczeństwie.

Podsumowując, sponsor festiwalu otrzymuje korzyści (w formie kapitału symbolicznego) znacznie przewyższające oficjalny wkład finansowy. Niemniej, jego udział jest marginalny, a branża festiwalu funkcjonuje dzięki publicznym środkom. Tę niesymetryczność udziału można wytłumaczyć równie niesymetrycznymi relacjami władzy w społeczeństwie. Biznes, szczególnie ten reprezentowany przez duże przedsiębiorstwa, jest uprzywilejowany w stosunku do instytucji reprodukcji społecznej, czyli tzw. sfery społecznej czy inaczej współpracy i wymiany nietowarowej (integracja społeczna, opieka, kultura itp.). Przyczyniła się do tego konsekwentnie wcielana w życie ideologia przedsiębiorczości i wzrostu gospodarczego. To ona wyznacza przestrzenie najintensywniejszego wsparcia publicznego. W tym reżimie społeczno-gospodarczym instytucje kultury, jak badane festiwale, są zmuszone do akceptacji takich, a nie innych warunków, aby zrealizować swoje cele. Dotyczy to głównie najgłośniejszych festiwalu – kontakt z biznesem stał się dla nich trwałym elementem w trakcie ich rozwoju, czyli przejścia od małych, oddolnych form zakorzenionych lokalnie, do dużych, drogich imprez ogólnopolskich.

Festiwale nie stały się jednak biznesem w sensie kapitalistycznego przedsiębiorstwa, które produkuje towary na rynek i musi generować zysk, aby trwać – jest to bardziej skomplikowany proces. Kultura w dalszym ciągu jest uzależniona od pieniędzy publicznych. Jednak dziś produkcja kulturowa zostaje sprzężona z fabryką promocyjną miast, polityków i innych podmiotów. W tym sensie jest to "biznes jak zwykle". Jak mówi o tym jedna z uczestniczek badania:

Zuzanna: [...] No tak od kuchni to nie wygląda tak wszystko kolorowo. I to co widać w telewizji... to jak na przykład, no [nazwa festiwalu] z [nazwa patrona

---

<sup>73</sup> Twórca tego pojęcia Howard Bowen pisał o "kierowaniu biznesu zgodnie z požądanymi przez społeczeństwo wartościami": <http://thinkingshift.wordpress.com/2007/03/27/the-evolution-of-csr/>; to oczywiście mętna definicja, ale można ją interpretować jako działanie na rzecz sprawiedliwości lub środowiska, jako że są to dosyć powszechne normy społeczne (przynajmniej na poziomie dyskursywnym); por. krytyczna historia CSR: <http://www.corporatewatch.org.uk/?lid=2682>

medialnego] bardzo mocno współpracuje, no ze względu na dyrektora festiwalu, który jest [krewnym] pana [dyrektora]. I widzę jak to wygląda i jak ludzie to postrzegają z zewnątrz, a jaki bajzel jest w środku czasem. I to dość mocny bajzel.... Tak jak kiedyś mówię super fajnie, fajnie to się tak wiesz, można obracać [...] ale teraz tak też dostrzegam... no z dystansem na to patrzę wszystko... że to jest taki sam biznes jak każdy i to tak się wszystko kręci tylko tutaj znane nazwiska dochodzą. [...] Jest to festiwal kina niezależnego, a jest promowany przez największe media w Polsce. To jest totalny mainstream, nie?

Wszystkie powyższe procesy, w tym festiwalowy boom, można zrozumieć tylko w kontekście szerszych zmian w ekonomii politycznej i roli sektora kultury. Neoliberalny reżim wymusił przekształcenia sektora kultury, z systemu trwałych i regularnych (całorocznych, czyli stabilnych) dotacji budżetowych, w (prekaryjny) system konkurujących ze sobą NGO-sów, napędzany jednorazowymi grantami oraz darmową siłą roboczą. Proces ten był i jest wzmacniany przez dyscyplinę finansową na samorządowym poziomie. Nadmierne obciążenie budżetów samorządowych własnymi zadaniami (zadania kulturalne, podobnie jak opieka, edukacja i mieszkalnictwo, zostały w wyniku decentralizacji przeniesione właśnie na barki budżetów samorządowych), i związane z tym zadłużenie, sprawia że władze szukają najtańszych i najefektywniejszych (spektakularnych) sposobów ich realizacji. Nadmiar pracy, niski fundusz płac i elastyczne formy zatrudnienia są konsekwencją tych procesów, a nie naturalną specyfiką sektora kultury. W tym kontekście zaangażowanie, oddanie sprawie i pracowitość, o jakiej opowiadali nam uczestnicy badań, jest wprzęgnięta w festiwalizację kultury po to, by takie wydarzenia jak festiwale mogły sprawnie się (re)produkować.

#### 4.5. Perspektywa dóbr wspólnych – nowy paradygmat

Mikołaj: To nie były projekty komercyjne, chodziło o trochę inne rzeczy, chodziło o stworzenie pewnego środowiska, otwartego środowiska, o mikswanie się tych środowisk, takie rzeczy, które mogły się udać bez... Bardziej chodzi w nich o wyobraźnię, determinację i dobrą wolę niż o pieniądze. (...) W chwili obecnej startujemy z projektem pracowni filmów animowanych, (...) który ma być takim bardziej stricte NGO-sowym konglomeratem projektów prospołecznych – przez kulturę, więc jak najbardziej wpisanych w kulturę, ale bardziej w kontekście społecznym, animacji kulturalnej bardziej niż upowszechniania kultury.

We współczesne pole kultury (którego częścią jest branża festiwalu) wpisany jest

system instytucji, który przechwytuje nadwyżkę aktywności i niewykorzystywane kompetencje w celu rozwoju kulturowych dóbr wspólnych, ale również – poprzez zawłaszczenie – wzmocnienia i legitymizacji partykularnych podmiotów władzy biurokratycznej i ekonomicznej. W procesie tym powstają ogólnodostępne dobra wspólne, ale również wytwarzają się nowe konflikty, nowe grodzenia, techniki kontroli i zawłaszczenia<sup>74</sup>. Podobną rolę pełni Internet, który też generuje poprzez usieciowioną pracę całej rzeszy użytkowników – coraz więcej kapitału kulturowego i społecznego w skumulowanej formie (przez koncentrację wiedzy obiektywnej, produktów wirtualnych i sieci społecznych).

To, co łączy oba pola, to tworzenie pewnej, zarówno materialnej jak i niematerialnej, sieci ludzi, rzeczy, miejsc, instytucji i idei. Powstają nowe wspólnoty i nowe dobra wspólne. Pojęcie dóbr wspólnych daje perspektywę, która pozwala zauważyć relacje, siły i produkcję, wymykające się tradycyjnym kategoriom, jak usługi publiczne czy rynkowe. Środowiska branży festiwalowej wytwarzają dobra wspólne – to jednak system władzy i architektura instytucjonalna, w której żyjemy, decyduje o tym, jak te dobra są produkowane i kto z nich korzysta. Branża festiwalu dostarcza nam kilku bardzo wymownych przykładów. Jednym z nich jest mechanizm wpisany w barierę, jaką ustanawiają wysokie ceny biletów i karnetów na wydarzenia festiwalowe. Nie tylko wykluczają one z kultury tych i te, które nie mają odpowiednich środków, ale uruchamiają – z tego samego powodu – przypływ darmowej siły roboczej do sektora. Brak pieniędzy zmusza ludzi do wymiany swojej pracy na możliwość bezpłatnego uczestnictwa w kulturze. Drugą stroną tego samego procesu jest uprzednia likwidacja lub ograniczenia istniejących już kulturowych dóbr wspólnych, jak choćby cięcia środków finansowych domów kultury. Ta nowa runda grodzień w polu produkcji kulturowej, choć ogranicza prawa wielu ludzi, to nie generuje bezpośrednio żadnego zysku finansowego (z wyjątkiem bardzo nielicznych elit dużych festiwalu). Stwarza jednak warunki do wywarzania się nowych rynków, a także dzięki niej następuje koncentracja kapitału symbolicznego użytecznego dla władzy<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Dobrami wspólnymi (z ang. commons) nazywamy tu nie tylko dobra, do których cała wspólnota ma dostęp oraz i które są jej wytworem, ale też ją konstytuują. Więcej na temat pojęcia dóbr wspólnych: czasopisma online: „The Commoner”, <http://www.commoner.org.uk/>, a także „Praktyka Teoretyczna”, numery poświęcone tematyce: 1/2010, 4/2011 oraz 6/2012, [www.praktykateoretyczna.pl](http://www.praktykateoretyczna.pl); S. Federici. *Feminizm i polityka dóbr wspólnych w erze akumulacji pierwotnej*, Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego 2013, [w:] [http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/federici\\_feminizm\\_i\\_polityka\\_dobr\\_wspolnych.pdf](http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/federici_feminizm_i_polityka_dobr_wspolnych.pdf), data dostępu 13.11.2013. Współczesny dyskurs dóbr wspólnych odwołuje się często do pojęcia (nowej) rundy grodzień, czyli mechanizmów zawłaszczania tych dóbr przez partykularne interesy administracji państwowej lub podmiotów gospodarki kapitalistycznej: K. Marks, *Kapitał...* i K. Polanyi, *Wielka transformacja*, Warszawa: PWN 2010; K. Ruddy *Więcej niż backlash: wyobrażenia feministyczna, akumulacja przez wywłaszczenie i „nowy kontrakt seksualny”*, [w:] <http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0118ruddy.pdf>

<sup>75</sup> Najstarszy historycznie dyskurs, który rozwija problem zawłaszczania produkcji społecznej, czyli marksizm wykorzystuje do opisu tego zjawiska pojęcia akumulacji pierwotnej i mechanizm subsumpcji formalnej

Pomimo niesprzyjających warunków dla kreatywnej, wolnej i bezinteresownej działalności na rzecz kulturalnych dóbr wspólnych, środowisko branży festiwalowej tworzy kulturę, która jest jednym z fundamentów reprodukujących społeczności. Często wytwarzających rzadkie wartości podważające panujący system. Wyraża się to w etosie pracownic i pracowników branży festiwalu, czyli niekomercyjności, wspólnotowości, niehierarchiczności oraz autonomii pracy i dzieła. Nawet jeśli w kapitalizmie nie można konsekwentnie trzymać się tych wartości, lub niekiedy zostają one wprzężone w mechanizmy kontroli i zawłaszczania, to stanowią alternatywę dla kapitalistycznego i biurokratycznego społeczeństwa.

## 5. Aneks

### 5.1. Kto za tym stoi?

Badania, które umożliwiły powstanie tej książki, powstały dzięki respondentkom i respondentom, którzy całkowicie bezinteresownie poświęcili swój czas, niekiedy mimo natłoku zadań związanych z pracą przy festiwalach (wywiady przeprowadzaliśmy we wrześniu, a więc „w sezonie”). Wielu z nich okazywało członkom zespołu niezwykłą życzliwość. Osoby te pozostaną anonimowe, ale do każdej z osobna zwracamy się w tym miejscu z serdecznymi podziękowaniami. Nie byłoby także książki, gdyby Stowarzyszenie Instytut Wolnej Kultury nie otrzymało dofinansowania od Narodowego Centrum Kultury, w ramach programu Kultura – Interwencje. Podziękowania należą się więc wszystkim członkom Stowarzyszenia i Grantodawcy. Kluczową rolę w projekcie odegrały osoby pracujące „w terenie”, które przemierzały kraj docierając do wskazanych osób i przeprowadzały wywiady – Zofia Nawrocka, Dominika Kulczyńska i Piotr Kaszewski. Hubert Kostkiewicz wyszukiwał osoby, które odpowiadały kryteriom metodologicznym i zechciałyby udzielić wywiadów, co kosztowało go dziesiątki godzin spędzonych przy telefonie, w samym środku sezonu urlopowego. Julia Dauksza, Ewa Ługowska, Marta Gniewkowska, Jakub Hirny, Marta Pasikowska, Bartosz Mielnik, Tadeusz Rolski, Natalia Bańdo, Agnieszka Kulikowska, Anna Koba, Damian Szuderla i Katarzyna Kobierska dokonali transkrypcji ponad pięćdziesięciu godzin materiału badawczego. Dr Przemysław Witkowski oraz Maciej Ślęzak wsparli nas merytorycznymi uwagami. Pozostałe osoby, które przyczyniły się do powstania tej publikacji wymienione są na karcie tytułowej.

### 5.2. Narzędzie badawcze – dyspozycje do wywiadu swobodnego

Poniżej umieszczamy pełny tekst dyspozycji jakie otrzymały osoby przeprowadzające wywiady. Narzędzie ulegało nieznacznym zmianom w toku badań i rozwoju teorii, zgodnie z regułami przyjętej metodologii.

## **Sposób umawiania się na wywiad**

Do wszystkich respondentów, przed Wami, dzwonił Hubert Kostkiewicz i wyrazili oni wstępną zgodę na badanie. Ważne informacje, które należy przekazać w trakcie umawiania się:

Chciałem umówić się z P. na wywiad do projektu badawczego, dotyczącego sposobów organizacji pracy przy festiwalach kulturalnych. Wywiad potrwa około godziny i będzie przebiegał jak swobodna rozmowa, a jego treść będzie nagrywana na dyktafon. Jednocześnie zapewniam P., że treść wywiadu jest poufna, nigdy nie opublikujemy listy osób z jakimi rozmawialiśmy, wywiady zaś trafiają do publikacji jedynie w niewielkich fragmentach, po usunięciu szczegółów, które umożliwiłyby P. identyfikację. Organizatorem badania jest Instytut Wolnej Kultury, w razie wątpliwości zachęcam do odwiedzenia strony Instytutu [www.siwk.pl](http://www.siwk.pl) lub do kontaktu z kierownikiem badania, Witoldem Kieńciem.

Jeśli respondent bądź respondentka dokładnie chce wiedzieć o czym jest wywiad, przed jego rozpoczęciem możecie udzielić szczerých, obszerných wyjaśnień (np. że dotyczy P. dotychczasowych doświadczeń, kariery, sposobów organizacji pracy, z jakimi się P. spotkał(a) itp., jego opinii o nich itp.), ale nigdy nikomu nie możemy pokazywać narzędzia. Dyspozycje są tylko i wyłącznie dla WAS!

## **Po wywiadzie, czyli pliki z wywiadami**

Po wykonaniu wywiadu plik audio przesyłacie na wskazany serwer za pomocą programu do obsługi FTP (np. Filezilla).

W opisie pliku z wywiadem MUSZĄ znaleźć się następujące informacje o respondencie czy respondentce:

- Rodzaj obecnego, głównego zatrudnienia w branży festiwalowej (W-wolontariusz, C-umowa cywilno-prawna, P-umowa o pracę)
- Jego/jej staż w branży festiwalowej (liczba lat, 1 dla wszystkich, którzy są krócej niż rok.)
- Festiwal w ramach, którego został(a) zrekrutowany(a) do badań.
- Numer kolejny Waszego wywiadu i Wasze inicjały.

## **O czym jest wywiad?**

Obszar badawczy: satysfakcja i jej brak, w pracy w sektorze festiwali kulturalnych, ich przyczyny i skutki.

Podobszary badawcze:

- Poczucie bezpieczeństwa, zaspokojenie potrzeb ekonomicznych, równowaga między pracą a życiem
- Gratyfikacje pozamaterialne (realizacja własnych zainteresowań, zysk towarzyski, zdobywanie nowych umiejętności itp.)
- Satysfakcja związana z twórczością i kreatywnością pracy
- Konflikty związane z powyższymi
- Sposoby organizacji pracy i ich wpływ na powyższe kwestie

### **Sposób prowadzenia wywiadu**

Wywiad należy prowadzić tak, aby rozmowa toczyła się wokół kwestii związanych z obszarem badawczym i jego podobszarami. Konkretnie dyspozycje mają w tym pomóc i zakładamy, że są ku temu dobrym narzędziem, jeśli jednak taka konieczność wyniknie w trakcie wywiadu można zadawać inne pytania, które umożliwią respondentowi bądź respondentce odniesienie się do poniższych kwestii. Należy jednak unikać pytań sugerujących, lub „drażenia” jednego tematu, to respondent lub respondentka ma określać dynamikę i przebieg rozmowy, my jedynie naprowadzamy.

Uwaga: nie przerywamy wypowiedzi respondenta czy respondentki! Zwłaszcza jeśli prowadzi on, czy ona, narrację biograficzną, tzn. przedstawia kolejne fakty ze swojego życia, lub opowiada anegdoty, nie wolno mu, czy jej, przerywać. Narracja taka jest dla nas cenna!

Wywiad celowo ma kolejność biograficzną, aby zachęcić respondenta lub respondentkę do systematycznego opowiadania swojego życia, Waszym zadaniem jest przede wszystkim w tym nie przeszkadzać i dopiero w drugiej kolejności dbać o to, by wszystkie istotne kwestie zostały poruszone.

Jeśli respondent lub respondentka sam poruszy jakąś kwestię w toku swobodnej wypowiedzi, nie ma potrzeby później o nią pytać, chyba że coś pozostaje niejasne. Oznacza to, że nie musimy zadawać wszystkich pytań. Również kolejność zadawania pytań można dostosować do struktury wypowiedzi indagowanego. Wywiad ten z założenia ma przypominać swobodną rozmowę. Ważne jednak aby wszystkie kwestie zostały poruszone (przez badanego, niekoniecznie przez badacza).

### **Dyspozycje**

1. Jak przebiegało P. kształcenie? (Jakie szkoły ukończył(a), jakich nie ukończył(a), cała kariera edukacyjna, czy i skąd pojawiło się u respondenta, respondentki zainteresowanie kulturą?)



2. Jak wyglądała P. dotychczasowa ścieżka zawodowa?
3. Jak to się stało, że rozpoczął(rozpoczęła) P. pracę lub wolontariat w sektorze kultury? Skąd się wziął ten pomysł? (Dlaczego zainteresował(a) się w ogóle pracą w sektorze?)
4. Jak to się stało, że trafił(a) P. do pracy lub wolontariatu przy pierwszym festiwalu kulturalnym?
5. Na czym polegała P. pierwsza praca przy festiwalu? (Co robił(a)? Jak wyglądała praca technicznie? Ile w sumie czasu pracy to pochłonęło?)
6. Czy mógł(mogła) P. sam(a) organizować sobie pracę? (Wybór czasu, miejsca i sposobu pracy, nadzór pracodawcy)
7. Jakie były warunki P. pierwszego zatrudnienia przy festiwalu? (Wolontariusze – czy była spisana umowa wolontarystyczna, pracownicy – czy i jaka umowa, jakie stawki, czy faktyczny zakres obowiązków odpowiadał temu co wynikało z umowy i/lub uzgodnień z pracodawcą?)
8. Co się P. wówczas spodobało, a co nie? (Jakimi słowami mówi o pracy, czy była ciężka, samodzielna, kreatywna, satysfakcjonująca, dlaczego, jakie są plusy i minusy pracy? Czy były sytuacje nadużyć, problemy itp.)
9. Jak ocenia P. to doświadczenie, co P. na nim zyskał(a), czy było warto?
10. Czy wówczas P. wyobrażał(a) sobie dalszą pracę przy festiwalach kulturalnych, lub w sektorze kultury w ogóle, czy miał(a) P. jakieś dalsze oczekiwania, jakie? (Jakie rodzaje pracy chciał(a) wykonywać? Dlaczego?)
11. Jak potem wyglądały P. dalsze losy w świecie festiwalu? (Kolejne stanowiska, ew. podejmowanie pracy dla kolejnych festiwalu i/lub porzucenie dotychczasowej pracy, itd.)
12. Co się zmieniło w P. sytuacji zawodowej od pierwszego festiwalu do teraz? (Porównanie warunków pracy, płacy i perspektyw, która sytuacja była lepsza, a która gorsza, jakie są plusy i minusy?)
13. Czy uważa P. że te oczekiwania zostały spełnione podczas P. doświadczeń z festiwalami kulturalnymi?
14. Jak P. myśli co miało decydujący wpływ na to, że P. losy tak wyglądały?
15. Jakie jest główne źródło P. utrzymania? (Nie tylko w sezonie festiwalowym)
16. Czy ma P. jakieś trudności z godzeniem pracy stanowiącej główne źródło utrzymania i pracy przy festiwalach?
17. Przy ilu festiwalach kulturalnych pracuje P. obecnie w ciągu roku?
18. Jaką obecnie pracę P. wykonuje przy festiwalu/festiwalach? Jak ta praca wygląda technicznie?
19. Czy może P. samemu organizować sobie pracę? (Wybór czasu, miejsca i sposobu pracy, nadzór pracodawcy)

20. Ile czasu łącznie poświęca P. na pracę przy festiwalach?
21. Czy w swojej pracy wykorzystuje P. informacje lub kontakty zdobyte poza pracą?
22. Jaki jest stopień samodzielności wykonywanej przez P. pracy, czy musi P. konsultować swoje działania i pomysły ze współpracownikami i/lub przełożonymi? (Jeśli praca jest niesamodzielna zadajemy pytania z części B)
23. Czy w swojej pracy kieruje P. ludźmi? Iloma osobami? (Jeśli tak zadaj pytania z części A).

Część A

24. Czy zdarza się P. że ludzie, którymi P. kieruje wychodzą z własną inicjatywą, zgłaszają własne pomysły i rozwiązania?
25. Czy zdarza się P., że stara się P. realizować pomysły ludzi ze swojego zespołu? Wedle jakich kryteriów P. je ocenia?
26. Czy podejmuje P. jakieś starania by zachęcić osoby z P. zespołu do zgłaszania swoich pomysłów i rozwiązań?
27. Czy zdarzały się różnice zdań, czy konflikty dotyczące kwestii merytorycznych w zespole, którym P. kieruje, jak były rozwiązywane?
28. Jak motywuje P. swój zespół do pracy?

Część B

29. Czy zgłasza P. własne pomysły w ramach pracy, proponuje własne rozwiązania itp?
30. Jak P. pomysły są przyjmowane przez współpracowników i/lub przełożonych? Czy bywają realizowane? (Czy organizacja jest otwarta na pomysły pracowników, czy stymuluje ich kreatywność?)
31. Jak P. sądzi, wedle jakich kryteriów współpracownicy i/lub przełożeni oceniają P. pomysły?

Ciąg dalszy pytań dla wszystkich

32. Jak regulowane są kwestie praw autorskich dotyczących wyników P. pracy przy festiwalu? Czy otrzymuje P. z tego tytułu dodatkowe wynagrodzenie? Czy jeśli zdarza się, że pracodawca wykorzystuje ponownie owoc P. pracy to czy otrzymuje P. z tego tytułu ponowne wynagrodzenie? (Jak reguluje te kwestie umowa?)
33. Czy regulacje takiego typu P. odpowiadają?
34. Jakie są obecnie warunki P. zatrudnienia przy festiwalu/festiwalach? Czy to P. odpowiada? (Co odpowiada, a co nie?)
35. Co się P. podoba w obecnej pracy, a co nie? (Jakimi słowami mówi o pracy, czy była ciężka, samodzielna, kreatywna, satysfakcjonująca, dlaczego? Jakie są plusy i minusy pracy? Czy były sytuacje nadużyć, problemy itp.)

36. Czy P. pracodawca inwestuje w rozwój P. umiejętności?
37. Czy dotychczas pracując przy festiwalach kulturalnych był(a) P. świadkiem jakichś konfliktów dotyczących realizacji projektów, bądź wizji artystycznych? Jak one przebiegały?
38. Czy dotychczas pracując przy festiwalach kulturalnych był(a) P. świadkiem jakichś konfliktów dotyczących wynagrodzeń lub warunków pracy?
39. Czy myśli P. o tym gdzie będzie P. pracować za 5 lat? Jakie ma P. plany? (Jakie stanowiska chciałaby/chciałby zajmować? Czy wolontariuszka chce związać się na dłużej z festiwalem, czy freelancer chce dostać etat itd.)
40. Jak chce P. zrealizować te plany?
41. Czy zastanawia się P. czasem nad zmianą branży? (Porównanie obecnej sytuacji z innymi branżami, co sprawia, że wybiera tak a nie inaczej? Co daje praca w kulturze, jakie korzyści, jakie straty?)
42. Czy zna P. pracownicę lub pracownika sektora kultury, o którym może P. powiedzieć, że ma dobrą pracę? Dlaczego?
43. Jak ocenia P. swoje szanse na znalezienie dobrej pracy w sektorze kultury?
44. Przy jakich festiwalach kulturalnych w Polsce chciałby/chciałby P. pracować, a przy jakich zdecydowanie nie? (Jeśli respondent lub respondentka odwołuje się do ograniczeń miejsca lub czasu np. „bo jest w moim mieście”, lub „pasuje mi termin”, należy poprosić go o pominięcie tych ograniczeń i wskazaniu tego festiwalu, przy którym pracowałoby się mu/jej najlepiej.)
45. Jaki wg P. jest najciekawszy festiwal kulturalny w Polsce?

### 5.3. Bibliografia

- S. Sassen, *Globalizacja. Eseje o nowej mobilności ludzi i pieniędzy*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007;
- B. Silver, *Globalny proletariat. Ruchy pracownicze i globalizacja po 1870*, Warszawa: Książka i Prasa, 2009;
- M. De Angelis, D. Harvie, 2007, *Globalization? No Question! Foreign Direct Investment and Labor Commanded*, „Review of Radical Political Economics”, 40(4), 2007;
- E. Dunn, *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2008;
- W. Kozek, (red.), *Gra o jutro usług publicznych w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2011;
- M. Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago: University Of Chicago Press, 1982

- J. Hardy, A. Stenning, Public Sector Reform and Women's Work in Poland: 'Working for Juice, Coffee and Cheap Cosmetics!', „Gender, Work & Organization”, 12(6), 2005;
- B. Carter, i in., Lean and mean in the civil service: the case of processing in HMRC, „Public Money and Management”, 31(2), 2011;
- G. Debord, Społeczeństwo spektaklu oraz Rozważania o społeczeństwie spektaklu, Warszawa: Państwom Instytut Wydawniczy, 2006;
- M. Foucault, Narodziny biopolityki. Wykłady w Collège de France. 1978-1979, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2011;
- D. Harvey, Neoliberalizm. Historia katastrofy, Warszawa: Książka i Prasa, 2008;
- M. Luxton, K. Bezanson, Social Reproduction. Feminist political economy challenges neo-liberalism, Montreal: McGill-Queen's University Press, 2006;
- E. Majewska, J. Sowa, (red.), Zniewolony umysł 2, Kraków: Korporacja Ha!art, 2007;
- K. Marks, Kapitał - krytyka ekonomii politycznej, T. 1, Warszawa: Książka i Wiedza, 1951;
- M. Foucault, Nadzorować i karać, Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Aletheia, 1993;
- M. Foucault, Bezpieczeństwo terytorium populacja. Wykłady w Collège de France. 1977-1978, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010;
- M. Dalla Costa, Drzwi do ogrodu: feminizm i Operaismo, „Przegląd Anarchistyczny”, nr 11, 2011;
- A. Beck, Cultural work. Understanding the cultural industries, Londyn, Nowy Jork: Routledge, 2002;
- P. Bourdieu, Reguły Sztuki. Geneza i struktura pola literackiego, Kraków: Universitas, 2007;
- B. Jung, (red.), Ekonomia kultury. Od teorii do praktyki, [w:] Ekonomia kultury: Przewodnik Krytyki Politycznej, T. 22, (praca zbiorowa), Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2010;
- B. Glaser, A. Strauss, Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego, Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”, 2009;
- K. Charmaz, Teoria ugruntowana: praktyczny przewodnik po analizie jakościowej, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009;
- A. Gorz, Farewell to the Working Class An essay on Post-Industrial Socialism, Londyn, Sydney: Pluto Press, 1982;
- R. L. Heilbroner. The Nature and Logic of Capitalism, Nowy Jork, Londyn: W.W Norton& Company, 1986;
- H. Braverman, Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century, Nowy Jork: Monthly Review Press, 1974;

- D. Sidorick, *Kapitalizm z puszki. Campbell Soup i pogoń za taną produkcją w XX wieku*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2012
- M. Lazzarato, *Praca niematerialna*, [w:] *Robotnicy opuszczają miejsca pracy / Workers leaving the workplace*, (red.) J. Sokołowska, Muzeum Sztuki w Łodzi, 2010;
- M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, (tłum. Dorota Lachowska), Warszawa: PWN, 2002;
- K. Marks, F. Engels, *Dzieła*, T.1., Warszawa 1976;
- P. Bourdieu, *Dystynkcja, społeczna krytyka władzy sądzenia*, Warszawa, 2002;
- M. Pasquinelli, *Na ruinach miasta kreatywnego, berlińska fabryka kultury, a sabotaż renty*. [w:] *Ekonomia Kultury: Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2010 ;
- L. Althusser, *W imię Marksa*, (tłum. M. Herer), Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2009;
- P. Bourdieu, L. Wacquant, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, (tł. A. Sawisz), Warszawa: Oficyna Naukowa, 2001;
- M. Theiss, *Participative Action Research. O roli „partycypacyjnych badań w działaniu” w polityce społecznej*, [w:] *„Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”*, T. 11, 2009;
- N. Denzin, Y. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, Warszawa: PWN, T. 1, 2010;
- K. Polanyi, *Wielka transformacja*, Warszawa: PWN 2010;

Publikacje internetowe:

- Blog „Forum Sztuki Współczesnej” <http://forumsztukiwspolczesnej.blogspot.com/2012/05/strajk-artystyczny-odezwa.html>, [data dostępu 7.011.2013];
- <http://orka.sejm.gov.pl>;
- E. Charkiewicz, *Jesteś kapitałą. Choroba jako towar na rynku usług medycznych*, Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego, 2007,[w:] [http://www.ekologiasztuka.pl/think.tank.feministyczny/readarticle.php?article\\_id=10](http://www.ekologiasztuka.pl/think.tank.feministyczny/readarticle.php?article_id=10) [data dostępu 7.11.2013];
- <http://bip.um.wroc.pl/wps/portal/bip>;
- <http://odzyskajedukacje.wordpress.com/2009/04/24/krotka-relacja-z-miasteczek/> [data dostępu 10.11.2013];
- <http://ha.art.pl/prezentacje/29-projekty/1634-edufactory.html>, [data dostępu 10.11.2013];
- M. Trawińska, M. Maciejewska, (red.), *Uniwersytet i Emancypacja. Wiedza jako działanie polityczne – działanie polityczne jako wiedza*, Wrocław: Interdyscyplinarna Grupa Gender Studies Uniwersytetu Wrocławskiego, 2012 [w:] <http://>

- issuu.com/goskamaciejewska/docs/universytet\_i\_emancypacja [data dostępu 9.11.2013];
- M. Iwański, Kaszel artysty, „Gazeta Strajkowa” [w:] <http://forumsztukiwspolczesnej.blogspot.com/2012/05/gazeta-strajkowa.html> [data dostępu 10.11.2013];
  - L. Althusser, Ideologie i aparaty ideologiczne państwa. Wskazówki do badań, (tł. Andrzej Staroń), Nowa Krytyka [w:] <http://www.nowakrytyka.pl/spip.php?article374> [data dostępu: 9.11.2013];
  - T. Terranova, Free Labor: Producing Culture for the Digital Economy, <http://www.electronicbookreview.com/thread/technocapitalism/voluntary> [data dostępu: 13.11.2013];
  - D. Haraway, Wiedze usytuowane. Kwestia nauki w feminizmie i przywilej częściowej/ograniczonej perspektywy, Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego 2009, [w:] <http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0062haraway1988.pdf>, [data dostępu 13.11.2013];
  - S. Krätke, The Metropolization of the European Urban and Regional System, "Globalization and World Cities Research Bulletin", 193, [w:] <http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb193.html>, [data dostępu 12.11.2013];
  - Ranking Polityki [w:] <http://www.lista500.polityka.pl/rankings/show>, [data dostępu 12.11.2013];
  - <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/lidl-i-nestle-zwiekszyly-wydatki-reklamowe-mocno-w-dol-orange-i-t-mobile-top-10>;
  - [http://www.cte.org.pl/dokument89\\_regulacje\\_podatkowe\\_sponsoringu.html](http://www.cte.org.pl/dokument89_regulacje_podatkowe_sponsoringu.html);
  - [http://www.cte.org.pl/pliki/SPONSORING\\_KULTURY2.pdf](http://www.cte.org.pl/pliki/SPONSORING_KULTURY2.pdf);
  - <http://thinkingshift.wordpress.com/2007/03/27/the-evolution-of-csr/>;
  - <http://www.corporatewatch.org.uk/?lid=2682>;
  - S. Federici. Feminizm i polityka dóbr wspólnych w erze akumulacji pierwotnej, Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego 2013, [w:] [http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/federici\\_feminizm\\_i\\_polityka\\_dobr\\_wspolnych.pdf](http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/federici_feminizm_i_polityka_dobr_wspolnych.pdf), [data dostępu 13.11.2013];
  - K. Ruddy Więcej niż backlash: wyobrażenia feministyczna, akumulacja przez wyłączenie i „nowy kontrakt seksualny”, [w:] <http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0118ruddy.pdf> [data dostępu 11.11.2013];

## Dane społeczno-demograficzne uczestniczek i uczestników badań

Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach*	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Julia	C/ pisanie i rozliczanie projektów	2	Historia sztuki (ukończone)	ok. 35	Festiwale i wydawnictwa kulturalne i sportowe, ¼ etatu w Inkubatorze NGO
Maja	C/ biuro prasowe (koordynatorka)	3	Studentka	23-25	Rodzice, praca w call center, praca przy festiwalu
Zuzanna	C/ biuro prasowe (koordynatorka)	4	Filozofia (brak obrony)	25-27	Praca niewykwalifikowana na emigracji, festiwale
Jakub	W/ opieka nad gośćmi, proste prace porządkowe	3	Historia sztuki (student)	25-26	Rodzice, dorywcza praca (dozorca)

\* W – wolontariat, C – umowa cywilnoprawna, P - umowa o pracę

Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Jan	W/ obsługa kina	7	Pedagogika (ukończone)	27-28	Praca w NGO (koordynator projektów)
Aleksandra	W/ praca w sklepie festiwalowym i przy produkcji	6	Stosunki międzynarodowe i dziennikarstwo (ukończone)	25-27	Praca w gazecie, praca przy festiwalach
Mateusz	C/ instalacje multimedialne (projekt i wykonanie)	6	Animacja kulturalna, malarstwo (ukończone)	ok. 30	Prace dorywcze (fizyczne w sektorze reklamowym, ilustracje, sprzedaż obrazów, grafiki)
Bartek	C/ grafik i konferansjer	7	Informatyka	24-25	Prace dorywcze (grafika komputerowa, instruktor żeglarstwa)
Natalia	C/ PR i biuro prasowe	3	Dziennikarstwo (nieukończone)	27-28	Reklama i organizacja eventów dla firm



Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Wiktoria	W/ obsługa centrum festiwalowego	3	Ceramika (w trakcie)	23-24	Praca na recepcji w hotelu
Zofia	P/ biuro promocji	8	Dziennikarstwo i komunikacja społeczna, PR, administracja publiczna (wszystkie ukończone)	28-29	Praca w instytucji organizującej festiwal
Kacper	C/ booker	3	Średnie (dawno porzucone studia)	35	Praca dorywcza za granicą i wiele drobnych zleceń w kraju
Oliwia	P/ koordynator wolontariatu	3	Średnie (dawno porzucone studia)	29	Praca przy festiwalu
Maria	W/ opieka nad dziećmi, sprzedaż biletów	1	Studiuje finanse i rachunkowość	21-23	Rodzice

Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Michał	W/ montowanie, sprzątanie	1	Studiuje fizykę techniczną	20-25	Rodzice
Alicja	W/ opieka nad artystami	3	Studiuje MISH	20-25	Praca w hostelu i rodzice
Amelia	C/ koordynatorka wolontariatu	3	Studiuje fotografię i iberystykę	20-25	Własność i stypendium
Szymon	C/ koordynator wolontariatu	5	Studiuje politykę społeczną	20-25	Rodzice
Antoni	C/ kurator wystawy	6	Licencjat fotografii	25-30	Praca przy festiwalu

Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Filip	C/ koordynator wolontariatu	6	Doktorant filologii polskiej	25-30	Różne prace dorywcze
Lena	W/ ogólna pomoc	1	Uczennica liceum i szkoły muzycznej	18-20	Rodzice
Piotr	W/ koordynowanie rozładunku sprzętu	5	Mgr europeistyki	25-30	Praca biurowa – specjalista
Maciej	C/ dokumentacja wideo, dziennikarz	4	Mgr politologii	ok. 29	Obsługa wideo festiwalu
Aleksander	C/ biuro, asystent, koordynacja wolontariuszy, marketing	3	Student reklamy	ok. 25	Umowy zlecenia przy festiwalach i poza kulturą

Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Mikołaj	C/ bileter	3	Brak danych	ok. 30	Prace dorywcze, gra w zespole
Franciszek	C/ kierowca	7	Inż. Ochrony środowiska	28	Praca poza kulturą
Adam	P/ fotograf, promocja	8	Mgr prawa	ok. 26	Praca w kulturze, w wielu instytucjach i przy wielu festiwalach
Gabriela	W/ ogólna pomoc	2	Mgr pedagogiki	ok. 24	Rodzice, praca w sklepie i w call center
Stanisław	W/ organizacja pokazu filmów	8	Politologia, dziennikarstwo	ok. 30	Praca w sklepie

Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Hanna	P/ praca administracyjna (załatwianie pozwoleń)	3	Romanistyka (nieskończone), literatura i kultura francuska, zarządzanie	40	Praca instytucji kultury, tłumaczenia z francuskiego, korepetycje
Wiktor	C/ organizacja sceny muzycznej	6	Mgr filmoznawstwa	ok. 30	Praca przy 5 festiwalach w roku
Krystyna	C/ prace administracyjne (co roku inne: organizacja bazy hotelowej, realizacja zapotrzebowania technicznego, fundraising)	3	Animator i manager kultury (ukończone), kulturoznawstwo (nieukończone), psychologia komunikacji społecznej (podyplomowe, ukończone)	32	Praca w muzeum (wcześniej w hotelu), praca przy festiwalach, dobrze zarabiający mąż

Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Karolina	C/ szefowa (przygotowanie wniosków, przygotowanie programu merytorycznego, nadzór nad wykonaniem)	5	Polonistyka (nieukończone)	46	Praca w instytucji organizującej festiwal
Wojciech	C/ realizacja wydarzeń	3	Kulturoznawstwo (ukończone), Historia sztuki (nieukończona)	26	Praca w instytucji organizującej festiwal
Anna	C/ realizacja wydarzeń	4	Kulturoznawstwo (ukończone), Media interaktywne i widowisko (w trakcie)	26	Staż w instytucji kultury i utrzymanie rodziców (wcześniej praca w sklepie)
Weronika	P/ biuro, pisanie wniosków o dofinansowanie, koordynacja	4	Dziennikarstwo muzyczne (ukończone)	25-28	Praca przy festiwalu i w organizującej go instytucji

Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Antonina	W/ ogólna pomoc	1	Szkoła muzyczna (w trakcie)	Poniżej 18	Rodzice
Magdalena	C/ producentka	8	Ekonomia (ukończone)	Powyżej 30	Praca przy festiwalach
Igor	C/ promocja, prace organizacyjne, koordynacja wolontariuszy	5	Animacja kultury (ukończone)	22-26	Współpraca z instytucjami kultury przy organizacji wydarzeń
Maksymilian	W/ dyrektor festiwalu	5	Ukończone studia na Politechnice	Powyżej 40	Właściciel firmy poza sektorem kultury
Karol	C/ obsługa techniczna	7	Wykształcenie średnie	20-25	Prace przy wielu festiwalach

Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Pola	C/ producentka	4	Kulturoznawstwo (ukończone)	25-30	Praca w instytucji organizatora festiwalu
Dawid	C/ logistyk	8	Sztuki wizualne, event management (oba nieukończone), dziennikarstwo muzyczne (licencjat)	25-27	Praca przy festiwalach
Tomasz	C/ tłumacz	6	Projektowanie komunikacji (w trakcie)	22	Wynajem mieszkania
Patryk	C/ organizacja wydarzeń	4	Licencjat muzykologii, w trakcie studiów z historii sztuki	23	Rodzice



Imię	Główne, obecnie wykonywane zajęcie przy festiwalu lub festiwalach	Staż pracy w branży (w latach)	Wykształcenie (ukończone lub obecnie realizowane)	Wiek (w latach)	Źródła utrzymania
Martyna	C/ organizacja całości	11	Liceum ogólnokształcące, technikum budowlane	50-60	Własny biznes (sprzedaż płyt muzycznych)
Emilia	W/ sprzedawanie i kasowanie biletów, obsługa klienta	2	Inżynieria biomedyczna (w trakcie)	22	Firma rodziców poza sektorem kultury
Paweł	C/ specjalista od public relations	8	Mgr polonistyki i licencjat kulturoznawstwa	25-30	Praca w instytucji organizującej festiwal

ISBN 978-83-938558-0-3